



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

DAIANA MARODIN DE FRANÇA HOLANDA

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA DISSEMINAÇÃO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL.
UM ESTUDO DE CASO NA REDE DE SUPERMERCADOS BIG BOX.**

Brasília
2014

DAIANA MARODIN DE FRANÇA HOLANDA

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA DISSEMINAÇÃO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL.**
UM ESTUDO DE CASO NA REDE DE SUPERMERCADOS BIG BOX.

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof. PhD. Maria da Graça Miranda de França Monteiro

Brasília
2014

DAIANA MARODIN DE FRANÇA HOLANDA

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA DISSEMINAÇÃO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL.
UM ESTUDO DE CASO NA REDE DE SUPERMERCADOS BIG BOX.**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof. PhD. Maria da graça
Miranda de França Monteiro

Brasília, 8 de dezembro de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Carlos Potiara Ramos de Castro

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

DEDICATÓRIA

**Às minhas filhas, meus tesouros, amadas Victória e
Sophia;
Ao meu amor, grande incentivador dos meus sonhos,
meu marido França;
Aos meus pais, Pedro e Lúcia e aos meus irmãos, Lê e
Rê, que sempre estão ao meu lado, apesar da
distância.**

Vocês são o que existe de mais importante para mim!

Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas: Antonio, Alessandra, Cynthia, Manu e Léo. Amizade que jamais
esquecerei;

Às minhas amigas do Sul que sempre estiveram ao meu lado;

Aos amigos que conquistei em Brasília, obrigada por tudo;

À minha orientadora que soube conduzir esse trabalho de forma muito especial;

À Rede de Supermercados Big Box, em especial a Keyty e Wellington, pelo apoio e
atenção na elaboração deste trabalho.

A todos com muito carinho!

RESUMO

O estudo de caso intitulado O papel da Comunicação interna da disseminação da cultura organizacional, realizado na Rede de Supermercados Big Box, tem como objetivo geral compreender a comunicação interna como ferramenta de disseminação da cultura organizacional. O trabalho foi estruturado em quatro capítulos. O primeiro aborda a comunicação interna. No segundo capítulo foram resgatados conceitos sobre cultura organizacional interligados com os conceitos sobre comunicação interna. O terceiro capítulo apresenta a estrutura da Rede de Supermercados Big Box e as ferramentas de comunicação internas da empresa. O último capítulo é destinado à apresentação dos dados obtidos na pesquisa, analisando os resultados totais e as diferenças e semelhanças da pesquisa. Para desenvolver o trabalho foram empregadas algumas técnicas de pesquisa, como: pesquisa documental; pesquisa bibliográfica; entrevistas com a gerente do departamento de recursos humanos; e aplicação de questionário em cinco unidades da empresa. Com a análise dos resultados obtidos nas técnicas de pesquisas, podemos dizer que a rede de supermercados não utiliza os canais de comunicação interna como forma de disseminar sua cultura organizacional, causando visão antagônica entre os colaboradores sobre as questões ligadas à comunicação interna e à cultura organizacional.

Palavras-chave: Comunicação interna. Cultura organizacional. Ferramentas de comunicação interna. Disseminação da comunicação interna.

ABSTRACT

The case study titled the role of internal communication dissemination of organizational culture, held in the network of supermarkets, Big Box aims to understand the General internal communication as a tool for dissemination of organizational culture. The work was structured in four chapters. The first deals with internal communication. In the second chapter were rescued concepts about organizational culture intertwined with the concepts of internal communication. The third chapter presents the structure of network of supermarkets Big Box and the company's internal communication tools. The last chapter is devoted to the presentation of the data obtained in the survey, analyzing the overall results and the differences and similarities of research. To develop the work were employed some research techniques, such as: documentary research; bibliographical research; interviews with the Manager of the human resources department; and implementation of questionnaire in five business units. With the analysis of the results obtained in the research techniques, we can say that the supermarket chain does not use internal communication channels as a way to disseminate its organizational culture, causing antagonistic vision between developers on the issues related to internal communication and organizational culture.

Key words: internal communication. Organizational culture. Internal communication tools. Dissemination of internal communication.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 COMUNICAÇÃO INTERNA	11
1.1 Fluxos de comunicação interna	13
2 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA	17
3 BIG BOX	22
3.1 Valores da empresa	23
3.2 O manual	25
3.3 Integração	27
3.4 Mural	28
3.5 Reunião	30
3.6 Aniversariantes do mês	30
3.7 Um novo olhar para os colaboradores	30
4 COMO OS FUNCIONÁRIOS VÊEM A COMUNICAÇÃO COM OS EMPREGADOS	32
4.1 Análise geral	34
4.2 Semelhanças e diferenças	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A Questionário	51
APÊNDICE B Tabulação das Pesquisas	54
ANEXO A Manual	84
ANEXO B Cronograma da Integração	85
ANEXO C Cartão dos Aniversariantes	87

INTRODUÇÃO

Estamos vivendo uma nova realidade em relação ao trâmite e a velocidade com que as informações são disseminadas e recebidas pelas pessoas. Dentro desse novo contexto as organizações precisam se adequar para obter êxito no ato de se comunicar com seus colaboradores, pois os mesmos recebem diariamente grande quantidade de informações dos mais diversos meios externos.

A comunicação interna assume grande relevância nessa nova realidade, por ser o canal que conduzirá até o colaborador as informações relevantes sobre a organização.

Atualmente a comunicação é utilizada, por muitas vezes, somente para transmitir dados, orientações administrativas, dentre outros, ocorrendo de forma descendente, como apresentada por Curvello (2012), sendo uma comunicação oriunda do alto escalão para todos os colaboradores, sem participação dos colaboradores. Com as mudanças nas relações em que as informações são originadas dos diferentes setores ou patentes das empresas, é necessário organizá-las e quantificar como e quando serão transmitidas, para que seja estabelecido um fluxo de informações com objetivos traçados pela alta gerência, porém com a participação de todos. Outro ponto importante é que os colaboradores precisam compreender a visão da empresa para que, com isso, possam tornar-se disseminadores dos seus valores e ideais na sociedade em que esteja inserida.

Frente às novas condutas, a comunicação interna passa a ter um novo tratamento pelas gerências por ser capaz de estruturar os relacionamentos e as informações que compõem uma organização, pontuando qual o meio adequado para cada público.

Com o intuito de entender como essas novas mudanças estão sendo incorporadas às organizações, o presente estudo tem como objetivo geral *compreender a comunicação interna como ferramenta de disseminação da cultura organizacional*, pontuado sobre seus objetivos específicos: demonstrar como ocorre a comunicação interna e como a cultura está inserida nesse processo; analisar as

ferramentas de comunicação interna para transmitir as informações organizacionais e como ocorre o diálogo entre os diversos níveis da organização.

Com esse intuito foi realizado um estudo de caso na rede de supermercados de Big Box localizada no Distrito Federal, para que seja possível vivenciar as questões no meio empresarial.

Assim o problema da pesquisa é apresentado em questões norteadoras, quais sejam:

- ✓ Como os colaboradores recebem as informações oriundas das gerências?;
- ✓ O colaborador participa da elaboração das ferramentas de comunicação interna?;
- ✓ Como os valores organizacionais estão inseridos nos meios de comunicação interna?;
- ✓ Quais os canais que possibilitam os diversos fluxos de informação?; e
- ✓ Quais ferramentas de comunicação internas existem e com que frequência são atualizadas?

Com a utilização de três técnicas e instrumentos, foi possível uma análise do passado e do presente gerando a interação entre a teoria e a realidade empresarial. São elas:

- a) Questionário, junto aos colaboradores de cinco unidades da Rede de Supermercados Big Box. Estruturado com questões abertas e fechadas com o intuito de conhecer como o colaborador recebe/transmite informações organizacionais e o nível de conhecimento dos valores da organização;
- b) Entrevistas com a gestora de Recursos Humanos da organização; e
- c) Análise das informações divulgadas nas ferramentas de comunicação interna utilizadas nas unidades da empresa.

O presente estudo tem sua evidência pela alta concorrência e das facilidades em adquirir produtos em outros estabelecimentos, assim é necessário investir cada vez mais no grande responsável pela condução das estratégias das empresas: os colaboradores.

A contextualização teórica está apresentada no primeiro e segundo capítulos. O primeiro capítulo aborda a comunicação interna, por meio dos seus conceitos e

aplicações. O capítulo seguinte apresenta a cultura organizacional e a comunicação interna com definições referente às questões que as interligam. Já no terceiro capítulo é apresentada a Rede de Supermercados do Big Box, informações gerais e análise específica dos meios de comunicação interna utilizados atualmente pela empresa. A versão analisada do manual dos colaboradores, neste estudo, é a versão utilizada internamente para consultas no Departamento de Recursos Humanos.

A tabulação das informações obtidas por meio do questionário está apresentada no capítulo quatro, no qual cada questão é analisada separadamente e, posteriormente, são mostradas as diferenças e semelhanças entre as unidades pesquisadas.

1 COMUNICAÇÃO INTERNA: CONCEITOS E APLICAÇÕES

Atualmente as organizações tratam a comunicação como fator fundamental no desenvolvimento das suas atividades, sendo que a comunicação voltada para o público interno destaca-se nesse novo olhar estratégico das empresas. Destarte, a comunicação interna pode ser compreendida como uma metodologia de trabalho que busca criar relacionamentos entre os colaboradores de uma organização. Nesse sentido Souza (2010, p.44) acredita que:

A preparação da empresa para viver os desafios do mundo contemporâneo deve partir do princípio de que a comunicação interna é absolutamente estratégica para fazer com que toda organização, do chão de fábrica à alta administração, esteja orientada para praticar seus valores, atributos de marca e também sua estratégia, seus objetivos e suas metas.

A comunicação interna possibilita estudar, estrategicamente, como a informação chegará ao público interno. Para Curvello (2010, p. 22), hoje, podemos definir a comunicação interna como:

o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Quando as organizações planejam o ato de transmitir a informação, elas estão criando ações trabalhadas em objetivos organizacionais. Além de informar dados, a comunicação atinge outros patamares como enfatizado por Rocco Junior (2013, p.8):

A comunicação interna, estrategicamente pensada, é fundamental para esse processo. Ao compartilhar objetivo, regras, valores, entre outros fatores, os indivíduos assumem comportamentos grupais moldados pela organização, motivados pela redução da incerteza de como devem sentir, agir, pensar e, ainda, de como serão vistos pelos outros.

A comunicação das organizações voltadas para o público interno é que contribui “para o exercício da cidadania e para a valorização do homem nas organizações”, conforme Kunsch (1997, p.128). Essa estudiosa da comunicação organizacional acrescenta que é possível alinhar as metas organizacionais à

realização pessoal, com uma comunicação interna eficaz e conduzida sob a ótica estratégica da organização

Na mesma linha, Pimenta (2002, p.120) acrescenta “[...] sabe-se que o fator humano é fundamental para o sucesso ou fracasso de qualquer processo.” Com o intuito de trabalhar o lado humano dos colaboradores, a comunicação se faz tão imprescindível por contar com ferramentas que proporcionam escutar e transmitir, compreender e realizar, dentre outras possibilidades. Um fator importante nessa troca é conseguir “[...] compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização.” e, de acordo com Kusch (2003, p.157), é essencial que isso ocorra para que os processos de comunicação interna tenham boa aceitação no ambiente interno das organizações.

Os objetivos da comunicação interna precisam estar alinhados e inseridos na rotina organizacional, como enfatiza Torquato (1986, p. 31), “De um lado, há um tipo de comunicação que é fruto da informação e conhecimento técnico, e, de outro, as atitudes, valores, normas”. A questão, conclui o autor, “é ajustar as duas partes, formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente.”

Merece destaque o posicionamento de Pimenta (2002, p.119) de que “Qualquer objetivo só será alcançado quando torna-se possível, aos trabalhadores, expressarem seus valores, desejos e conflitos socializando-os e confrontando-os com os de outros.”

Acrescentar aos objetivos da comunicação interna, a importância de se proporcionar uma “cadeia da felicidade”. Segundo Tomasi e Medeiros (2007, p.67), isso deve ser prioridade nas ações para o público interno, pois para aqueles autores as “relações interpessoais criam um clima de alto astral no interior da empresa e favorecem a consecução da qualidade total de produtos e serviços.”

Outra atuação da comunicação é a análise de conflitos internos, quando as ações são estudadas e delineadas de acordo com as características do seu público, e transforma seus colaboradores em peças fundamentais em momentos de turbulência. Kusch (2003, p.159) acrescenta que “a comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para as suas necessidades e expectativas.”

Na visão de Brum (2003, p.39), quando os funcionários têm a possibilidade de obter informações sobre a empresa, eles irão “sentir-se plenamente integrados ao ambiente organizacional”. Para ela, sentindo-se integrado à organização, o ser humano passa a conviver com o cenário adequado para buscar o seu crescimento pessoal e profissional. “O colaborador precisa estar e sentir-se inserido na empresa”, ressalta a autora.

Para Tavares (2010, p.16), um dos fatores positivos gerados por uma comunicação interna planejada é a possibilidade de “agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos.”

A comunicação interna envolve todos os níveis de colaboradores de uma organização. Suas ferramentas são responsáveis por envolver desde o chão de fábrica à alta gerência. Para Torquato (2003, p.58):

É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas.

1.1 Fluxos de comunicação interna

Os fluxos de comunicações nas organizações estão atrelados ao estilo de gestão. Empresas mais autoritárias possuem canais preestabelecidos em todos os níveis hierárquicos. Esses modelos, herdados das visões *taylorista* e *fordista*, em que o formato de produção era inalterado, não tinham como premissa escutar ou informar, pois como o formato já estava instituído e os colaboradores já sabiam operar, não havia mais necessidade de comunicação. Outro modelo na área administrava que auxilia no entendimento das estruturas organizacionais é o *toyotismo*. Para Kunsch (2003, p. 56), “O toyotismo contribuiu não só para caracterizar um novo formato organizacional, mas para revolucionar os paradigmas *tayloristas* e *fordistas* de gestão verticalizada.” Com essa nova visão o sistema de produção passa a ser mais flexível e com características voltadas para o novo.

Outro formato que distingue uma organização da outra é sua característica em relação a ser burocrática ou desburocratizada. Kunsch (2003, p.62) descreve

que uma organização burocrática possui seus processos bem definidos e os cargos são ocupados por especialistas, e não por generalistas, como ocorre em organizações desburocratizadas. Kunsch (2003, p.64) acrescenta que:

... a arquitetura organizacional significa as formas pelas quais as organizações se estruturam, coordenam as atividades e administram o trabalho das pessoas em busca da consecução dos objetivos propostos, traçados estrategicamente.

O sistema organizacional também está associado ao momento mercadológico em que a empresa está inserida. Muitas empresas são obrigadas a redefinir seus processos internos em decorrência de novas situações.

Atrelados ao sistema organizacional existem os fluxos de comunicação, e Torquato (1986, p. 32) apresenta alguns deles. Para esse autor:

Uma organização possui três fluxos, que se movem em duas direções: fluxo descendente, fluxo ascendente e o fluxo lateral, os dois primeiros na direção vertical, o último correndo horizontalmente.

Para Tomasi e Medeiros (2007, p. 70), no “fluxo descendente (de cima para baixo), as comunicações gerenciais são formais e muitas vezes, excessivas, o que provoca congestionamento de canais.”

Diversos autores se dedicam a estudar os fluxos de comunicação numa organização. Para Curvello (2012, p. 23) existem quatro fluxos internos de comunicação. Um deles, o terceiro fluxo, tem características informais, e é “aquele que move a organização no seu dia-a-dia”. Esse fluxo tem o objetivo de configurar as linhas, horizontal e vertical, no processo comunicacional.

Os fluxos, transversal e circular, são apresentados por Kunsch (2003, p.86). O fluxo transversal, segundo ela, é utilizado em organizações flexíveis, que possuem uma gestão democrática. Kunsch acrescenta que, nesse caso, “a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações.” Já o fluxo circular “[...] se desenvolve muito mais nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho.”

Martinuzzo (2013, p. 27) destaca que:

esses fluxos coexistentes devem ser mapeados quanto à intensidade de sua ocorrência e sua relevância para os objetivos da organização, em termos administrativos/ produtivos e comunicacionais (imagem e reputação).

Os fluxos são necessários para que se criem e se fortaleçam os processos internos, pois gera transparência para todos os colaboradores, independente da sua posição ou hierarquia. Mas as organizações que conseguem, além dos canais já fixados pelos setores administrativos, implementar outras possibilidades de comunicação, poderão tornar a comunicação interna mais inclusa na realidade de cada nível que constitui a empresa.

Para conseguir soldar a comunicação necessária, como facilitadora para o entendimento e a aceitação da grande maioria dos colaboradores, Marchiori (2010, p. 147a) acredita que “É indispensável o desenvolvimento de posturas que possam dar equilíbrio às ações organizacionais, o que pode ser conquistado por meio da flexibilidade na condução dos processos.”

Para que a comunicação interna atinja seus objetivos, é importante alinhar o fluxo de comunicação adequado da empresa com seu perfil e definir quais são os veículos que mais se adéquam, frente às características de cada organização.

Podemos destacar que além da importância de se compreender os fluxos comunicacionais no mesmo patamar está a continuidade das ações de comunicação. Para Tavares (2010, p. 20), “quando o processo é interrompido e estagnado, o mesmo funcionário, além de não continuar motivado, perderá toda a motivação anterior conquistada.”

Muitas vezes conquistar um colaborador leva muito tempo e investimento, e quando se rompe essa barreira e não existe uma continuidade, todo trabalho é perdido.

Na preocupação em alinhar todos os fatores que envolvem a comunicação interna, há a necessidade de se apresentar as diferenças entre a comunicação formal e informal. A comunicação formal é aquela estabelecida pela empresa. São as ferramentas elaboradas e disponibilizadas pela organização. Penteado (1984)

enumera alguns desses instrumentos, tais como: memorandos, relatórios, manuais, quadros de avisos, caixas de sugestões, *house-organs*, mala direta, publicações oficiais da organização. Hoje em dia, além dos já citados, existem as mídias sociais, os sites oficiais, dentre outros meios ligados à interatividade.

Já a rede informal, conforme observado por Curvello (2012, p. 24) “origina-se nas manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização.” As redes informais também fazem parte das ações de comunicação interna. Quando ocorrem pesquisas internas, a existência de canais abertos para escutar os colaboradores torna a rede informal menos opositora das ações criadas pela organização. Pois, quando escutados os empregados, as ações de comunicação condizem com a realidade da organização, passando a ter êxito e resultados positivos nessas ações.

Conhecer seu público, respeitá-lo e tratá-lo como condutor principal para a existência da organização, as ações estratégicas da comunicação interna devam ser inseridas de forma natural no ambiente. Os colaboradores se sentem valorizados e co-responsáveis pelos resultados, constituindo um ciclo de crescimento pessoal, profissional e da própria organização.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA

A cultura organizacional é formada pela cultura das diversas pessoas que constituem uma organização. Fazendo uma retrospectiva sobre a formação cultural individual sabemos que o ambiente em que as pessoas estão inseridas também compõe a formação cultural individual. Assim, ao entender que a organização é formada por pessoas, é possível afirmar que também é formada por diversas culturas.

Outro ponto importante para compreender a cultura organizacional é a localidade em que a instituição está inserida, como pontua Chiavenato (2005, p. 122) “cada sociedade ou nação tem uma cultura própria que influencia comportamentos das pessoas e das organizações.”

A definição de cultura apresentada de forma simplificada por Marchiori (2010, p. 96) “como todo um modo de vida, mas não idêntica a ele” nos condiciona a perceber que cultura está intimamente ligada á rotina organizacional, já que a mesma é o reflexo do que as pessoas que formam as organizações são e das informações que carregam. Por isso que não é idêntica, porque cada ser humano tem sua própria história e o grande desafio das organizações é, dentro desse universo de culturas, introduzir a cultura da empresa.

Segundo Chiavenato (2005, p.127)

A cultura organizacional não é algo palpável que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio dos seus efeitos e conseqüências.

O autor define alguns aspectos que formam a cultura organizacional, sendo uns “formais e abertos,” que é tudo aquilo que se possa ver, ou seja, tudo que é físico. E outros que se encontram no nível da percepção, isto é, que não são vistos, mas todos sabem que existem.

Ao conceituar cultura organizacional, a autora estabelece um elo entre poder e cultura:

primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem nas relações cotidianas dentro de uma organização e que se expressam em termo de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 2006, p. 97)

As preocupações em torno da melhor gestão nas organizações fazem com que a alta cúpula das empresas volte ao tempo, recupere e reconheça a identidade da organização, os seus valores, seus objetivos para reorganizar os aspectos que formaram a cultura da empresa. Para Souza (2010, p. 45) a cultura é algo que sofre alterações devidas aos relacionamentos entre as pessoas, sociedade e instituições. Compreender as origens, as motivações da empresa e sua trajetória são passos necessários para estabelecer seus valores institucionais. Esse resgate possibilita transmitir valores condizentes com a sua cultura para os públicos com quem se relaciona.

A cultura organizacional, para Schein (2009, p. 1), está associada à liderança. O autor destaca que o principal fator de construção de uma cultura organizacional, é a cultura do próprio líder. Seus valores são vistos como os da organização, e são passados de geração a geração. Em caso de mudanças culturais também cabe ao líder conduzir e reorganizar as variáveis que cercam a cultura organizacional.

Conhecer a cultura organizacional das empresas requer vivência, e é importante e necessário para que se possa compreender as relações entre os colaboradores e a conduta administrativa. Aprofundar-se na cultura da empresa possibilita facilidades diante de mudanças que possam vir a ocorrer na empresa. (CURVELLO, 2012, p. 43)

Reforçando a importância do passado para a construção da cultura organizacional, Srour (2005, p. 213) estabelece que o:

elo entre o passado e o presente, contribui para a permanência e a coesão da organização. E, diante das exigências que o ambiente externo provoca, diante das necessidades de integração interna que se renova de maneira incansável, formam um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

As empresas que possuem uma cultura inserida nas relações entre seus públicos internos, viabiliza uma sensação de segurança, pois os colaboradores entendem o porquê da sua atividade no ambiente organizacional e qual sua importância nesse universo, segundo Rocco Junior (2013, p.7):

Um importante aspecto para sobrevivência de um indivíduo é a necessidade de construção de uma identidade, uma noção de totalidade de pertencimento ao grupo ao qual está vinculado.

Na mesma linha Souza (2010, p. 45) pontua que são as políticas da empresa as responsáveis por definir os caminhos da organização, pois é nesse estudo que encontramos a visão da empresa frente às diversas questões organizacionais,

“exatamente porque funcionam como guias que orientam as ações e expressam a cultura das organizações.” Os documentos que oficializam a conduta interna das organizações são importantes para tornar palpáveis as questões que norteiam a cultura, algo difícil de ser mensurável.

Pimenta (2002, p. 81) observa que a definição dos elementos da cultura organizacional “serve para a construção da identidade de qualquer instituição”. Toda cultura é constituída com dados da sua história, da sua forma de se posicionar e seus valores embutidos nas suas ações. A coerência e a transparência desses elementos proporcionam que a comunicação interna compreenda o ambiente que está inserida, conseguindo assim disseminar a cultura fortalecendo os valores internos.

A cultura organizacional é o que realmente a empresa representa, e não como ela gostaria de ser percebida pelo seu público, afirma Souza (2010, p. 95):

Por isso, criar uma cultura organizacional demanda ações sistematizadas que mostrem claramente a prática coerente da missão e visão das crenças e valores, e onde a empresa pretende chegar.

Por meio de ações de comunicação interna que envolvam os colaboradores e sejam aceitas por todos, é possível que a cultura organizacional seja perceptível.

Segundo o Caderno de Comunicação Organizacional da ABRACOM (2012) a comunicação é responsável por compreender o momento da organização e do seu público interno, adaptando sua comunicação com esse objetivo. A cultura não é algo inalterado, sofre mudanças de acordo com cada momento que a organização está passando. Alguns pontos da cultura organizacional devem ser mais explorados nas ações de comunicação interna.

Segundo Pimenta (2002, p. 80) as mudanças culturais que ocorrem no ambiente externo das organizações geram certa instabilidade, por isso as empresas devem criar sua cultura também com o objetivo de gerar segurança. São as ações de comunicação interna as responsáveis por transmitir e avaliar questões relacionadas ao público interno, fortalecendo a cultura organizacional e gerando segurança no ambiente interno.

Ser responsável por conduzir a cultura, como é o caso da comunicação interna, não é tarefa fácil, pois é necessário transmitir a essência da empresa por meio de instrumentos bem estruturados de comunicação, segundo Freitas (2005, p. 98):

Uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos. O modo como se obtém esse consentimento passa pela conquista do amor e pela busca da perfeição.

Fazendo um elo em relação ao tipo de estrutura organizacional apresentado no primeiro capítulo, Pimenta (2002, p. 83) acrescenta que o tipo de estrutura interfere nas características culturais da organização. Para a autora, “em uma estrutura hierárquica e centralizadora, provavelmente, a cultura será fechada. Por outro lado, em uma estrutura mais horizontal e descentralizada, a cultura tende a ser mais aberta”. Entretanto, a visão dos públicos será da cultura real da empresa, talvez aquela que os gestores não desejassem ser perceptível para os demais públicos.

Desta forma, independente do tipo de cultura que a organização possui, ela precisa ser alinhada aos objetivos organizacionais e trabalhada pela comunicação interna para que os colaboradores saibam o caminho que devem percorrer, e aos poucos inserir a cultura na rotina da organização.

A comunicação interna é responsável pela elaboração do discurso para os diversos públicos. Segundo (2010, p. 146a), “a cultura é um fenômeno comunicativo e o discurso organizacional é o lugar no qual os elementos de uma dada cultura são produzidos e veiculados.” Os instrumentos de comunicação interna devem ser explorados para solidificar questões culturais da empresa, para que os colaboradores vejam a coerência entre realidade e o que está exemplificado nos planejamentos estratégicos da empresa, por exemplo.

A visão de Martinuzzo (2013, p.27) é referente à importância do responsável pela comunicação organizacional conhecer todas as variáveis que regem a comunicação e as relações estabelecidas nas organizações.

Para Kusch (2003, p. 73) não se pode pensar a comunicação interna de forma restrita. É importante

estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organizações) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo.

Para a autora, além de todas as questões particulares de cada pessoa, as barreiras que normalmente existem internamente dificultam que a comunicação seja captada por todos os integrantes de uma organização. Com isso, somente ações planejadas estrategicamente terão os objetivos alcançados. Ou seja, a cultura

somente será trabalhada internamente com eficiência se disseminada por ações de comunicação interna inseridas no planejamento geral da empresa.

3 O BIG BOX: A COMUNICAÇÃO INTERNA E A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS NORMAS INTERNAS

O Big Box Supermercados é uma empresa que atua no ramo varejista, mais especificamente no setor supermercadista há 25 anos. Foi fundado em outubro de 1989, tendo como presidente Mário Habka, e como sócio seu irmão Alberto Habka, que atualmente é o diretor financeiro da empresa.

A rede de supermercados está presente em todo o Distrito Federal e oferece 1.200 empregos diretos. São cinco lojas entre Asa Sul e Asa Norte, duas no Lago Norte, uma no Lago Sul, na Via Park, no Sudoeste e em Águas Claras, totalizando 11 lojas.

Figura1: Parte Interna da Unidade – 106 Norte



Fonte: www.bigbox.com.br

Figura 2 - Fachada da Unidade – 413 Sul



Fonte: www.bigbox.com.br

A comunicação interna no Big Box, denominada endomarketing, é gerenciada pelo Departamento de Recursos Humanos (RH), e não existe uma estrutura documentada responsável pela comunicação. A área está contratando profissionais para dar início às atividades de comunicação interna com mais profundidade. Atualmente existe um profissional que atua com o objetivo de estabelecer ações com o público interno. Esse funcionário trabalhava há cinco anos na empresa como encarregado no setor de prevenção de perdas. Após concluir sua graduação em marketing, foi consultado sobre a possibilidade de atuar no RH. Após análise, por meio do processo seletivo interno iniciou, há cerca de um ano, suas atividades no departamento. Outra profissional foi contratada para apoiar as ações de endomarketing da empresa, sendo que se encontra, fisicamente, em outro departamento, porque também atua na área da comunicação externa, sendo subordinada também à área comercial. Compõem ainda a equipe do departamento de RH mais quatro analistas em recursos humanos.

Todas as ações de comunicação interna são realizadas na Rede de Supermercados Big Box, e na rede de supermercados Ultrabox. Ambas são administradas pelo mesmo grupo.

3.1 Valores da empresa

A empresa possui seus valores estabelecidos, os quais estão inseridos no manual do funcionário, e exposto na sala de reuniões localizada na Unidade 413 sul, local onde ocorre a integração com os novos funcionários.

A direção da empresa, com a assessoria dos gerentes de operação e de recursos humanos, elaboraram a missão, visão e valores da empresa, conforme apresentado a seguir:

A missão do Big Box

Nossa missão é proporcionar aos nossos clientes a oportunidade de adquirir produtos e serviços de qualidade, com grande variedade, conforto e organização, de forma que fiquem satisfeitos e que retornem tendo a certeza que estaremos sempre à sua disposição.

A visão da Empresa

Com o seu comprometimento queremos ser o melhor supermercado de Brasília, expandindo nossas lojas, oferecendo mais oportunidades de emprego para a população, tendo como diferencial a excelência em atendimento para clientes, proporcionado por todos os colaboradores.

Para conseguir um resultado positivo priorizamos alguns valores, veja quais são:

Prazer em Atender:

Na rede Big Box e Ultra Box, gostamos de servir e atender. A cada dia buscamos melhorias para superar as expectativas dos nossos clientes.

Ética/Honestidade:

Humildade e transparência no relacionamento com o cliente, agir corretamente, seguindo os princípios morais.

Respeito:

Agir com maturidade e educação no bom relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores, proporcionando um ambiente agradável.

Pessoas:

Valorizar o ser humano, reconhecendo suas qualidades e estimulando a busca contínua pelo crescimento profissional.

Eficiência:

Produzir resultados produtivamente sabendo usar o tempo ao seu favor.

Qualidade:

Satisfazer e superar as expectativas do cliente, tanto em serviços quanto em produtos.

Inovação:

Busca e atualização constante de produtos e serviços em supermercados.

Cidadania:

Responsabilidade com a promoção e o desenvolvimento do exercício civil, político e social dos nossos funcionários e colaboradores. Responsabilidade com o meio ambiente apoiando a sustentabilidade.

Comprometimento:

Pró-atividade, espírito de equipe e envolvimento pleno dos funcionários, com todos os valores e ações da empresa.

O foco principal dos conceitos apresentados na missão é o cliente, colocando esse público acima de todas as questões da empresa. Já a visão, está atrelada aos valores, atribuindo novamente destaque para o cliente e colocando o colaborador como segundo plano em suas prioridades. É notória uma fragilidade textual quando se menciona os colaboradores, pois sempre estão interligados com o objetivo fim: clientes. Em uma instituição que tem por objetivo gerar lucro, como é o caso da rede de supermercados, onde o consumo é estimulado, o foco é sim o cliente, mas se consegue atribuir valores iguais entre clientes e colaboradores sem perder esse foco. Porém, não se consegue atingir objetivos e fortalecer a comercialização se não houver colaboradores engajados e comprometidos com esse objetivo fim.

3.2 O manual

O manual (Anexo A) para os funcionários da Rede de Supermercados Big Box e Ultrabox contempla informações sobre benefícios, obrigações, orientações gerais e específicas sobre o Programa de Prevenção de Perdas (PPP) da empresa.

Foi elaborado com o objetivo de organizar as informações para os novos funcionários, facilitando para empresa e empregador a disseminação das informações importantes para esse novo público.

O material possui 26 páginas internas, com capa e contra-capas, em tamanho A4, sendo impresso frente e verso, com uma dobra. Diagramado em programa de digitação, não possui *design* específico.

O manual possui uma abertura de boas vindas, na qual estabelece uma aproximação com o novo funcionário, mostrando que acredita no potencial de todos

os egressos na empresa, trabalha repetitivamente que a empresa é uma “família”. O manual é assinado pelo departamento de recursos humanos da empresa.

Na seqüência apresenta um breve histórico da empresa, reforçando o conceito de mercado de vizinhança, seguido da descrição da sua visão, missão e valores da empresa.

Para aproximar o “documento” dos novos colaboradores, o manual estabelece um diálogo com o público interno por meio do personagem Sr. Box, e a partir desse momento é o personagem que apresenta os tópicos abordados.

Em seguida é apresentada a forma de contrato, tempo de experiência, os descontos, benefícios, alimentação, plano odontológico e o plano de saúde oferecido pela empresa.

A empresa possui um processo seletivo interno (PSI) para preencher as vagas na área administrativa. O processo está apresentado no manual com o objetivo de estimular o crescimento do funcionário dentro da empresa, e que o mesmo tenha ciência desta possibilidade desde seus primeiros dias na organização.

No setor dedicado aos direitos dos funcionários, em formato textual, é apresentado o valor do vale transporte, do FGTS, do salário, das licenças, do salário família, das férias e do 13º salário.

Normas e procedimentos contemplam o bom uso do uniforme e do crachá, registro de ponto, jornada de trabalho, escala de revezamento, banco de horas, faltas e atrasos. Ainda com relação ao funcionário, de forma individual, constam orientações sobre apresentação pessoal, independente de suas funções. Os motivos que acarretam demissão estão exemplificados no item Proibições e punições.

O material finaliza com a apresentação da comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA), atendimento ao cliente com dicas para um bom atendimento pessoal e por telefone, sugestões de como lidar com o cliente, e sobre o PPP.

O objetivo do PPP é prevenir e reduzir perdas, por meio de fiscalização e controle de normas de qualidade. A equipe do programa é formada por diretoria, gerente, encarregado, agente e fiscal que coordenam todas as atividades inerentes ao programa.

O manual continua sendo apresentado para os novos funcionários na integração em um slide. Entretanto, desde agosto de 2014 não está sendo entregue a versão impressa para os colaboradores. Por decisão da diretoria alguns, pontos serão revisados e o manual terá uma nova diagramação. Dessa forma, ao deixar de

imprimir a atual edição, evita-se o gasto desnecessário com exemplares desatualizados. Tão logo a revisão seja finalizada e aprovada pela diretoria, o novo manual será impresso e distribuído aos funcionários, priorizando-se os recém contratados.

Analisando o documento como um todo, é perceptível a preocupação na aproximação e na elaboração de uma linguagem mais clara e transparente. Porém, a seqüência do material gera um desconforto na sua leitura e compreensão. No que se refere à apresentação pessoal percebe-se que o texto é superficial, e destaca o que não pode ser feito, mas não estabelece o que pode ser utilizado. Em todo seu contexto a preocupação extrema com o cliente é muito nítida, esquecendo que o manual é destinado para os colaboradores.

3.3 Integração

Já os treinamentos, denominados pela empresa como integração, ocorrem no primeiro dia de trabalho dos novos funcionários, sempre às terças-feiras, dia destinado às novas contratações. Devido à alta rotatividade dos funcionários, não existem novos encontros programados para que haja continuidade aos temas apresentados na integração, pois há a necessidade de se destinar um dia por semana para a recepção de novos funcionários, e outros dias para tratar dos tramites internos para as contratações. Assim, a equipe do RH não consegue montar cronogramas de reciclagem.

A integração possui um cronograma (Anexo B) que abrange 10 horas de envolvimento dos novos funcionários com a apresentação da empresa. O evento inicia com as boas vindas da empresa, pela Chefe do Departamento de Recursos Humanos (RH), Keyty Duarte. Ato contínuo é feita a apresentação da estrutura dos Supermercados Big Box pelo Gerente de Operações, Denílson Evangelista, que é o responsável por apresentar a missão, visão e valores da empresa, sendo dedicado duas horas para este objetivo.

Os 30 minutos seguintes são dedicados para apresentação do manual da empresa, descrito no item anterior, por uma analista do departamento de recursos humanos.

O PPP é apresentado pelo seu gerente, e está incluso no manual, mas na integração é ofertado separadamente da apresentação do manual.

Apresentação da Rede Ultrabox é realizada pelo seu gerente de operações, que descreve desde a inauguração e quais serão os próximos passos para o crescimento e fortalecimento desse novo ramo de atuação da rede de supermercados.

Em seguida a equipe do departamento de RH aborda o atendimento ao cliente, e ocorre a entrega da documentação para que os novos colaboradores tirem suas dúvidas sobre todos os seus direitos. Nesse momento, todos assinam o contrato de trabalho, vale-transporte e demais documentos necessários para formalização da contratação. Em algumas integrações a equipe do DOTZ - programa de pontuação que tem parceria com a rede Big Box - demonstra como é seu funcionamento e como os funcionários lidam com o programa.

Depois de 10 horas de atividades na integração, os próximos quatro dias do novo colaborador é na loja formadora. A loja formadora é um conceito da rede de supermercados, onde se profissionalizam pessoas capazes de instruir os novos colaboradores em cada seção do supermercado. O projeto ainda está em fase de estruturação.

3.4 Mural

Outro importante veículo de comunicação interna utilizado pela empresa são seus murais, que estão localizados em lugares distintos em cada loja, sendo alguns no refeitório, outros nos corredores de acesso aos refeitórios e vestiários.

Recentemente os mesmos passaram por uma repaginação. O novo visual almeja estimular a leitura das informações ali fixadas. A sua atualização não é programada. Entretanto, via de regra, mensalmente são feitas renovações de conteúdo, ou a qualquer momento, quando há uma informação de grande importância para o público interno. Os antigos murais não foram substituídos pelos novos em todas as unidades.

O modelo antigo não contava com um espaço delimitado, tampouco com organização e ordenação dos assuntos apresentados. Na falta de espaço nos murais, os cartazes ou folhetos eram colados nas paredes próximas à estrutura do mural.

3.5 Reuniões

Os gerentes recebem tratamento diferenciado em relação aos encontros que abordam os valores organizacionais. Não existe um calendário prévio para as integrações com esse público. Geralmente são agendadas devido ao surgimento de problemas com clientes, e o departamento de RH aproveita esses momentos para inserir um pouco dos seus conceitos em relação à liderança e à comunicação.

Os gerentes agem de forma independente no quesito comunicação com seu público interno. Cada um cria seus encontros com os funcionários da sua unidade e eles que definem se haverá ou não esses momentos. Tais encontros também ocorrem, em sua maioria, em decorrência de relatos negativos de clientes, como por exemplo: queixas freqüentes, exemplo negativo de algum funcionário em um problema que envolva cliente, dentre outros.

O olhar da empresa sobre a comunicação está voltado para o atendimento ao cliente, e todas as ações são nesse intuito. Os encontros e momentos de reflexão da alta direção ocorrem em decorrência do olhar do cliente, e não existem ações evidentes de preocupação com a comunicação interna e com a cultura da empresa.

3.6 Aniversariantes do mês

A ação em comemoração aos aniversariantes do mês é o um projeto de comunicação interna sob coordenação do departamento de RH e utilizado em todas as Unidades da rede de supermercados. Todo dia 30 de cada mês as Unidades realizam uma confraternização com os aniversariantes do mês, momento no qual eles recebem um cartão (Anexo C) e um caixa de bombons.

3.7 Um novo olhar para os colaboradores

A alta direção da empresa passou a dar atenção às questões ligadas aos colaboradores, após deparar-se com as altas estatísticas de pedidos de demissão. A empresa tem como objetivo a geração de lucros. Assim, com os inúmeros pedidos de demissão, as folhas de pagamento com acertos trabalhistas estão gerando desconforto financeiro para empresa. Dessa forma, o departamento de RH passou a ser visto de outra forma, para que novas ações possam mudar esse cenário.

Os motivos para a alta rotatividade de colaboradores na empresa, de acordo com as entrevistas realizadas no momento do pedido de demissão, devem-se, em sua maioria, por: oportunidade de emprego mais próxima à residência; trabalho de segunda a sexta com melhores condições no que se refere aos turnos de trabalho e esforço físico.

4 COMO OS FUNCIONÁRIOS VÊEM A COMUNICAÇÃO DO BIG BOX COM OS EMPREGADOS

Como umas das formas de conhecer como a cultura organizacional é disseminada na Rede de Supermercados Big Box, foi aplicado um questionário (apêndice A) para o público interno da empresa. O questionário foi estruturado com doze questões, divididas em cinco fechadas e sete semiabertas, sendo que essas últimas possibilitavam apresentar mais detalhes sobre assuntos internos da empresa. O questionário foi apresentado em frente e verso, impresso na cor preta, com espaço para as questões semiabertas.

A amostragem do questionário foi de 221 colaboradores, divididos em cinco unidades da rede de supermercados. As unidades foram selecionadas por estarem localizadas no plano piloto, contar com a unidade formadora e também por estar inclusa a parte administrativa da empresa. Cada unidade teve um período do dia dedicado para responder a pesquisa.

Foi realizado um pré-teste com cinco funcionários, da Unidade localizada na SQS 413, com colaboradores de diferentes cargos, nível de escolaridade e faixa etária, para avaliar se o nível de complexidade do questionário estava adequado. Como não houve reclamações, sugestões ou dificuldades o questionário se manteve para todos os demais colaboradores. Porém, durante a aplicação dos questionários, muitos funcionários tiveram dúvidas e a autora deste trabalho teve que esclarecer exemplificando como seriam as opções de resposta. Outro fato que ocorreu com frequência foi referente à receptividade para com o questionário, que não foi positiva em um primeiro momento, e muitos responderam apenas a primeira parte, apresentada na parte da frente da folha, não concluindo o mesmo.

A análise da pesquisa será realizada em duas etapas. A primeira analisará os resultados gerais obtidos, ou seja, a totalização de todas as respostas nas cinco unidades da Rede de Supermercados. A segunda fase analisará as semelhanças e as diferenças entre os dados obtidos nas cinco unidades participantes.

4.1 Análise geral

A tabulação dos dados será apresentada em gráficos (tipo pizza) para apresentar de forma nítida os resultados e as diferenças obtidas em cada questão.

Em um universo amostral de 780 funcionários, nas cinco unidades, a amostragem foi de 221 colaboradores, totalizando 28,3% participantes.

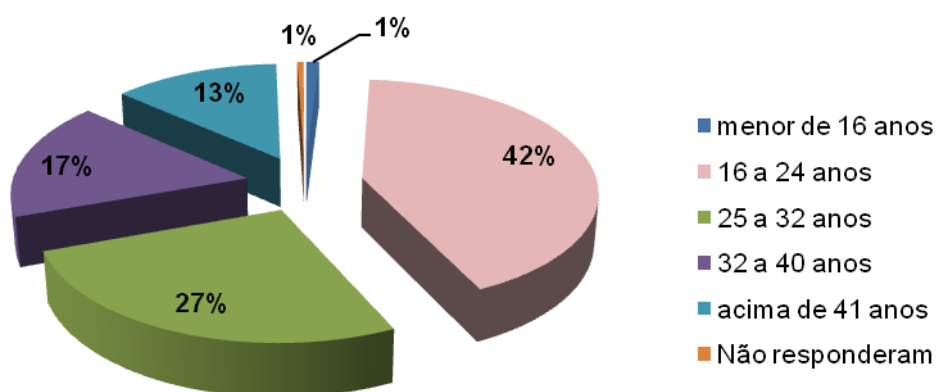
Por unidade tivemos as seguintes participações:

Quadro 1 – Participação dos colaboradores por unidade

Unidade	Total de colaboradores	Participantes
408 Norte	180	48
402 Norte	180	42
106 Sul	110	39
413 Sul	200	57
503 Sul	110	35

Fonte: Autora

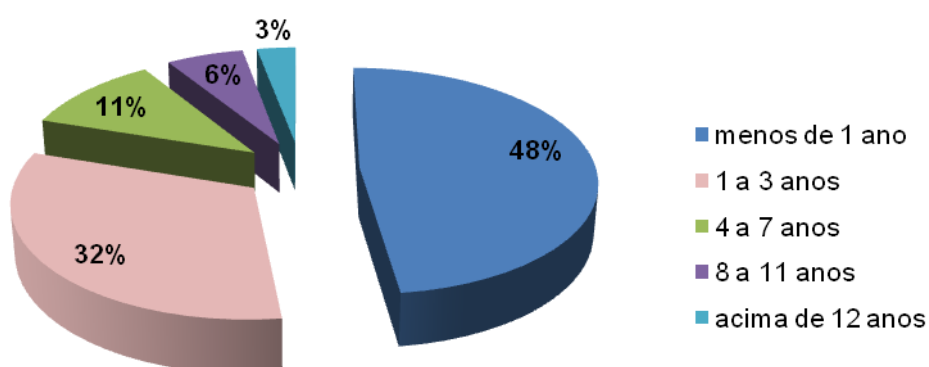
Gráfico 1 - Qual sua idade?



Fonte: Autora

A organização conta com seu público interno, em sua maioria, com faixa etária entre 16 a 24 anos. Somando as faixas etárias entre 16 a 24 anos e entre 25 a 32 anos, temos 68% dos colaboradores abaixo de 32 anos, sendo um público muito jovem. Uma forte característica dos jovens é a adaptabilidade a novas ações, sendo um fator positivo para melhorias internas e disseminação da cultura organizacional.

Gráfico 2 - Quanto tempo você tem de empresa?

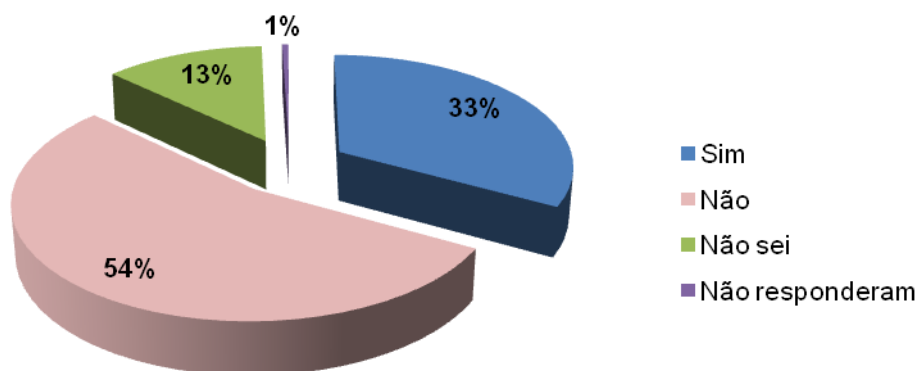


Fonte: Autora

Quase 50% do público interno está na empresa há menos de um ano. Desta forma percebe-se que faz pouco tempo que participaram da integração e que tiveram contato com os valores organizacionais da empresa.

Ainda, ao analisar o gráfico, observa-se que: 32 % dos entrevistados estão na empresa entre um e três anos; 11% entre quatro e sete anos; 6% estão entre oito e onze anos. Já os colaboradores com mais de doze anos correspondem a aproximadamente 3%, ou sete colaboradores, em uma amostragem de 221 pessoas que responderam ao questionário. Esse ponto foi abordado nas entrevistas com a gerente do departamento de Recursos Humanos, a qual destacou que a rotatividade é muito alta na empresa.

Gráfico 3 - Você conhece o manual do funcionário da empresa? Se você conhece o manual do funcionário, como tomou conhecimento?

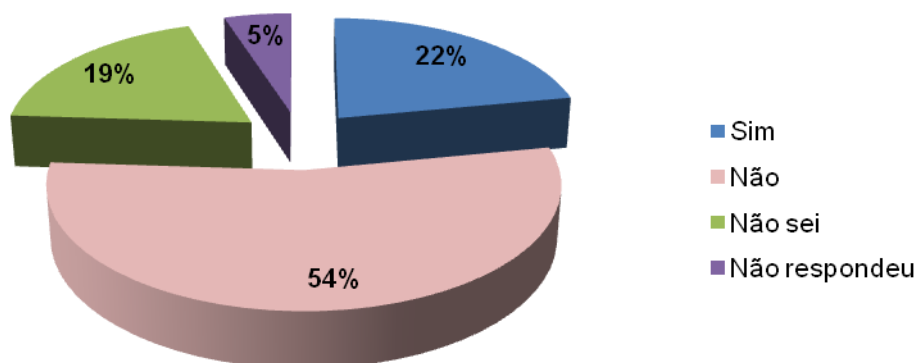


Fonte: Autora

Ao analisar os dados obtidos com essa pergunta, percebe-se que a maioria dos colaboradores não conhece o manual (54%). Outro dado observado foi que cerca de 50% dos funcionários tiveram integração há menos de um ano, e somente 33% lembram que existe o manual. Destarte, fica claro que há uma necessidade de adequação no formato de divulgação desse material para o público interno.

A questão contava com um espaço destinado, para aqueles que conhecessem o manual, apontaram como tomaram conhecimento e, dos 73 colaboradores (33%) que apontaram que conheciam o manual, apenas 54 descreveram como tomaram conhecimento e, desse quantitativo: somente cinco relataram que foi uma iniciativa própria buscar saber mais sobre o manual; quatro não lembraram como conheceram o instrumento; 24 afirmaram que conheceram na integração. Outros pontos apresentados: sete colaboradores conheceram o manual pelo encarregado do setor; três afirmaram que foi no dia-a-dia; três por informações afixadas nos murais; dois apontaram que estão afixados nas paredes. E, somente um colaborador tomou conhecimento do manual pelo site e pelo departamento de RH, respectivamente.

Gráfico 4 - Você conhece os princípios que orientam a empresa (missão, visão, valores)?



Fonte: Autora

Essa é outra questão que leva a acreditar que a cultura da empresa não está sendo apresentada de forma clara para o público interno, pois 54% não conhecem os valores da empresa. A questão também contemplava a possibilidade de enumerar três princípios para aqueles que responderam que conhecem os valores organizacionais. Dos 50 colaboradores que responderam “sim”, os princípios enumerados foram:

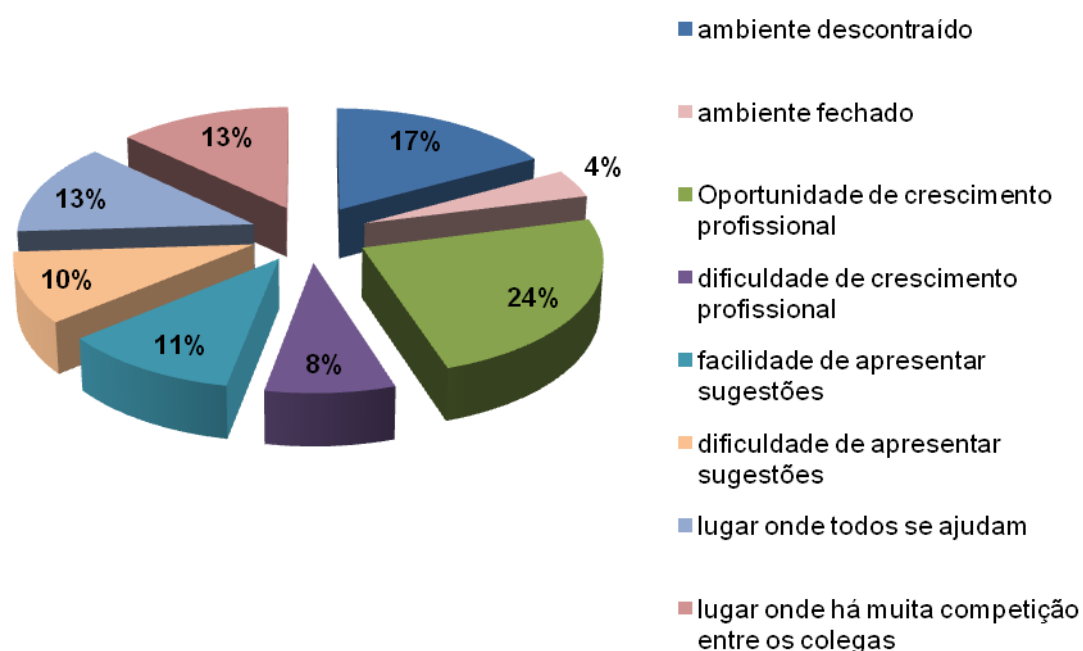
Quadro 2 – Os princípios citados pelos colaboradores

Princípio (missão, visão e valores)	Número de funcionários
Bom atendimento e bom preço	12
Ética, honestidade e crescimento	6
Comprometimento, responsabilidade e trabalho em equipe	4
Foco no cliente	3
Conferir data de validade, evitar quebras, boa qualidade dos produtos	2

Princípio (missão, visão e valores)	Número de funcionários
Tratar bem o cliente, atender bem, não deixar o cliente sair insatisfeito	2
Respostas confusas	2
Sorriso no rosto, ambiente organizado, prazer em atender	2
Diálogo, respeito e pró-atividade	1
Missão de cumprir os valores	1
Crescer, aparecer e desenvolver	1
Trabalho sério e com visão sobre a empresa	1
Missão: saber fazer o que você aprende Visão: olhar em sua volta o que esta acontecendo Valores: o caráter das pessoas	1

Fonte: Autora

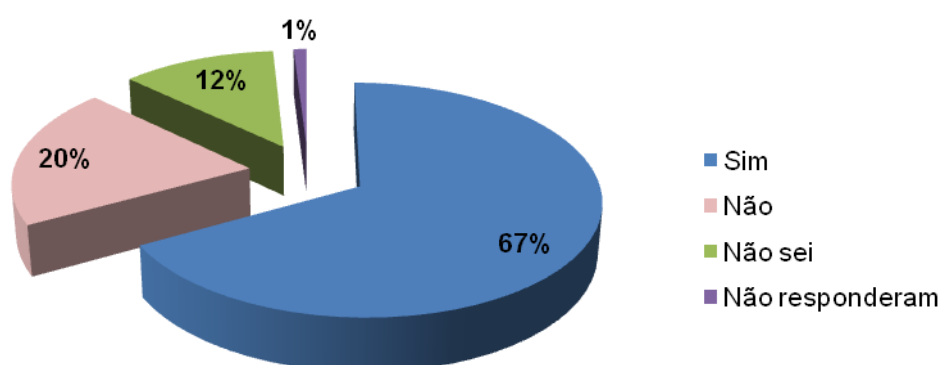
Gráfico 5 - Se você tivesse que descrever o Big Box, que características diria que ele tem como empresa? Marque quantas alternativas julgar necessário.



Fonte: Autora

Foram 542 alternativas marcadas, por 221 entrevistados. Pode-se perceber que as opções “facilidade de apresentar sugestões” e “dificuldade de apresentar sugestões” tem apenas 1% de diferença. Outro aspecto que apresenta números iguais, ou próximos, está relacionado à ajuda e à competição entre os colegas de trabalho, demonstrando que os colaboradores estão divididos em relação às questões internas da empresa, ou podem sentir-se em universos distintos dentro da mesma organização.

Gráfico 6 - Você se sente estável trabalhando no Big Box? Se não, por quê?



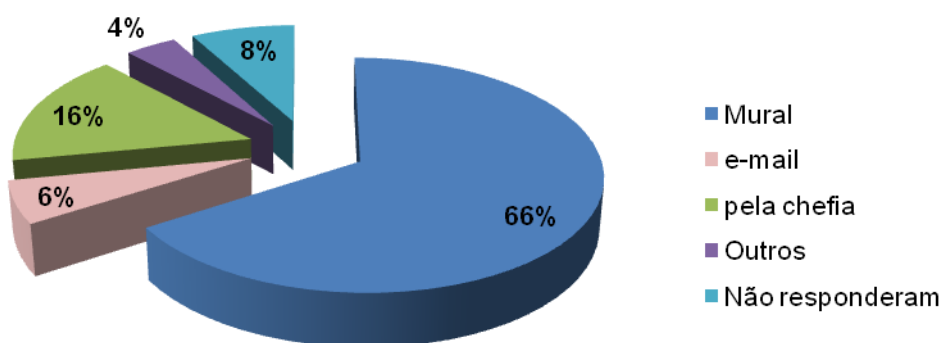
Fonte: Autora

Um ponto positivo foi o total de pessoas que se sentem estáveis trabalhando no Big Box. Assim, percebe-se que a estabilidade é um ponto de interesse da empresa, e que é nítido para o público interno que a alta rotatividade não é provocada pela empresa e sim pelos próprios colaboradores.

Os fatores apresentados pelos colaboradores que não se sentem estáveis são: baixo salário (apresentado por 9 colaboradores). Cada item a seguir foi apontado por duas pessoas: atuar na minha área; falta de atenção ao funcionário; alta rotatividade; demissões freqüentes; não me sinto seguro; horário ruim; muita cobrança e pouca oportunidade; e política interna injusta. Já com uma menção

foram os seguintes aspectos: cargo desconfortável; período de experiência; desejo crescer; falta de respeito dos superiores; pouca liberdade; não respeitam regras sindicais; e não há cumprimento de promessas.

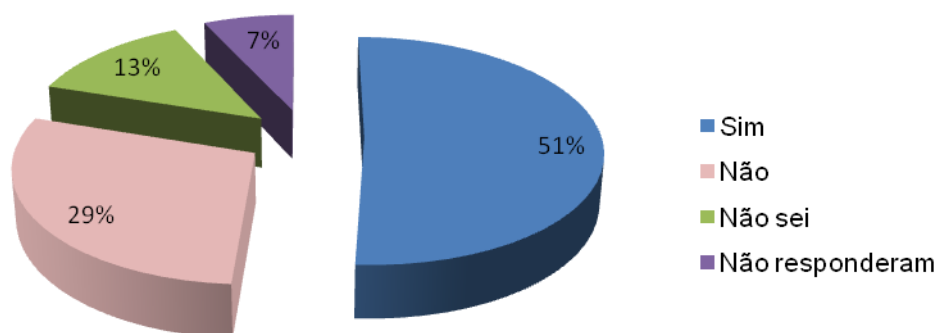
Gráfico 7 - Como você toma conhecimento sobre as ações internas da empresa (como: eventos, normas, avisos...)



Fonte: Autora

O mural é apresentado com unanimidade como principal meio de comunicação interna, com 66% dos funcionários entrevistados apontando como forma de tomar conhecimento sobre a empresa. Os murais estão passando por uma reestruturação, porém o novo modelo ainda não foi implantado em todas as unidades da rede.

Gráfico 8 - Você acha suficiente os meios de comunicação interna utilizados pela empresa? Se não, que outros meios de comunicação com os empregados você acha que deveriam ser usados? Cite três.

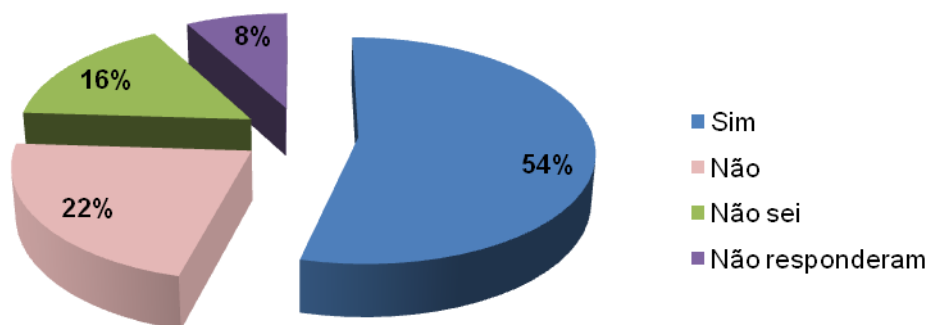


Fonte: Autora

Percebe-se uma divisão de opinião em relação se os meios de comunicação interna são suficientes, pois 51% que acreditam que são suficientes, e somando os que não acreditam ser suficientes, não sabem e não responderam somam 49%.

Entre as pessoas que não acham suficientes os meios de comunicação interna atuais, surgiram as seguintes formas de comunicação interna apresentadas pelos colaboradores: nove colaboradores acreditam que mais reuniões deveriam ser realizadas; seis apontaram a necessidade de murais mais acessíveis; seis citaram que deveria haver uma maior sinergia por parte da chefia; quatro apontaram a comunicação por e-mail; quatro citaram que um melhor relacionamento no ambiente de trabalho melhoraria a comunicação interna; três sugeriram aplicativos para celular, e mais conversas foram apresentadas por três colaboradores. As demais sugestões foram apontadas cada uma por um colaborador: folheto individual, acompanhar os funcionários, sistema de som, mais computadores, mais informações, jornal interno, pelo RH, caixa de sugestões ao lado do ponto e avaliação funcionários.

Gráfico 9 - A frequência com que são divulgadas as informações é suficiente para ter uma visão geral sobre a empresa? Se não, qual seria a frequência sugerida?

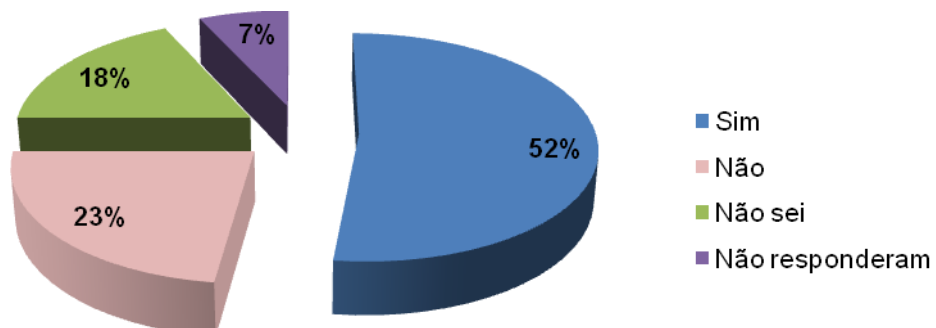


Fonte: Autora

Em relação à frequência com que as ações são divulgadas, percebe-se que 54% que acreditam que é suficiente, e 22% acredita ser insuficiente. Agregando os colaboradores que não sabem, aos que não responderam, e aos que acham insuficiente, soma-se 46%. Destarte, há uma diferença de 8% em relação aos satisfeitos, mostrando que quase metade dos colaboradores estão com visões oposta sobre as questões internas da empresa.

Houve sugestões para que a periodicidade da divulgação das informações fosse: diariamente, de três em três dias, semanalmente, ou sempre que necessário. Somado a isso, ocorreram queixas de que os colaboradores se sentem desinformados sobre os aspectos gerais da empresa.

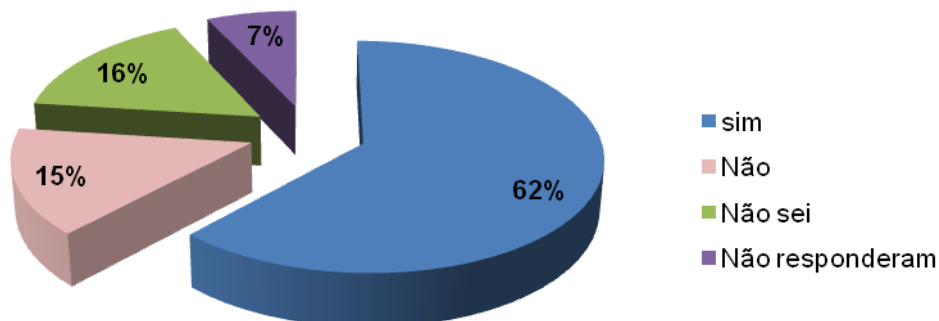
Gráfico 10 - Você se sente importante para o Big Box? Se não, por quê?



Fonte: Autora

Importante pergunta para avaliar como o público interno se considera perante à empresa. Com a análise do gráfico, percebe-se que pouco mais da metade dos entrevistados se sente importante para a empresa. Assim, o Big Box tem um público dividido, pois 52% (que corresponde a 115 colaboradores) se sentem importante. Já 23% não se sentem importantes; 18% não sabem; e 7% não responderam. Somando os três últimos percentuais somam-se 48% com tendência a não se sentir importante.

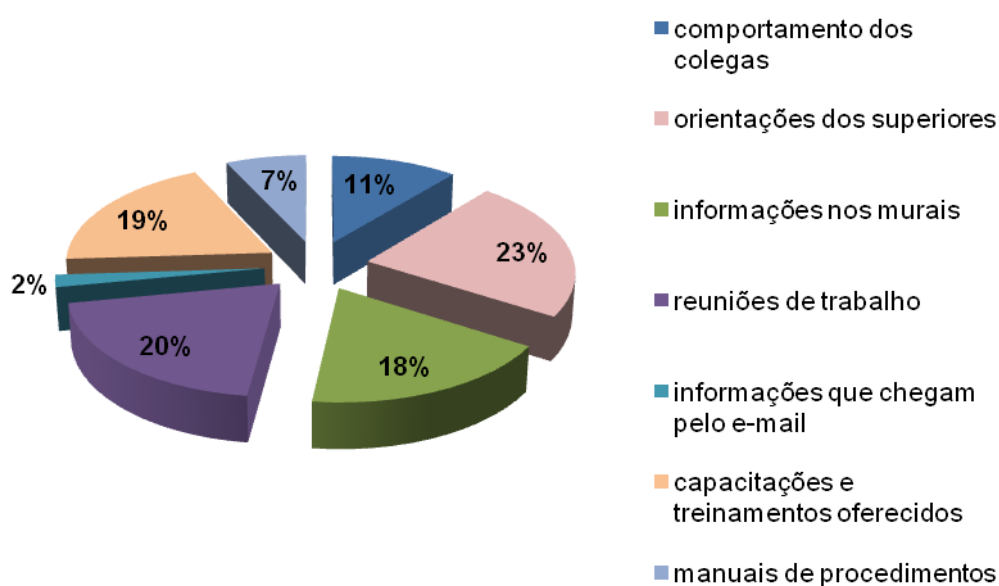
Gráfico 11 - Você indicaria o Big Box como um bom lugar para se trabalhar?



Fonte: Autora

As divisões de opiniões entre os colaboradores apresentados nas questões anteriores, não se repete em relação à indicação para outras pessoas como o Big Box sendo um bom lugar para se trabalhar, pois somam 62% os colaboradores que indicariam a empresa para outras pessoas trabalharem.

Gráfico 12 - Como você aprende o que a empresa espera de você? Numere por ordem de prioridade.



Fonte: Autora

Nesta questão os colaboradores tiveram dificuldade em compreender a forma de respondê-la. Alguns marcaram várias alternativas que entendiam ser os meios pelos quais aprendem sobre a empresa, somando 258 opções assinaladas e apresentadas no gráfico acima.

Os entrevistados que enumeraram por ordem de prioridade as opções apresentadas variam entre 69 a 83 porque muitos enumeraram todas as alternativas por ordem, já outros enumeraram as opções que eles já vivenciaram como forma de aprendizado. Ou seja, tivemos várias formas de visualizar esta questão. Quando apresentados por ordem de prioridade tivemos a seguinte ordem: orientações dos superiores, informações nos murais, reuniões de trabalho, comportamento dos colegas, manuais de procedimentos, informações que chegam por e-mail e por último capacitações e treinamentos.

Em uma análise das duas formas apresentadas da questão podemos perceber que orientações dos superiores é a principal forma de aprendizado sobre a empresa e que reuniões e informações nos murais também estão condizentes nas duas formas perguntas sobre o tema.

4.2 Semelhanças e diferenças apresentadas nas Unidades pesquisadas

Visando demonstrar alguns pontos importantes obtidos na pesquisa, analisaremos as semelhanças e as diferenças dos resultados nas cinco unidades estudadas.

Na questão que aborda sobre o período de trabalho na empresa constatamos uma semelhança, pois acima de 40% dos colaboradores, em todas as unidades, possuem menos de um ano de trabalho na empresa.

Os colaboradores das unidades pesquisadas apontam que se sentem estáveis trabalhando na Rede de supermercados, atingindo mais de 50% que acredita na sua estabilidade, um consenso positivo para o gerenciamento de novas posturas e procedimentos internos.

O mural é unanimidade como forma de comunicação interna, sendo o meio que transmite informações sobre a empresa, e isso também é perceptível nas visitas às

unidades. Muitos funcionários dedicam atenção diária à leitura das informações disponibilizadas nos murais.

Na maioria das unidades os colaboradores indicariam o Big Box como um bom lugar para se trabalhar, já destacado a análise geral essa questão é importante para compreender que os colaboradores gostam da empresa e acreditam nela.

As diferenças ocorrem na questão ligada à faixa etária dos colaboradores por unidade. Na unidade da 413 sul e na da 106 norte tem um equilíbrio entre a idade dos funcionários, não havendo diferença extrema entre as faixas etárias apresentadas nas pesquisas. Na 413 sul são 36% entre 16 e 24 anos, já na 106 norte atinge 23% na mesma faixa etária. Entre 25 a 32 anos são 36% na 106 norte e 31% na 413 sul. As outras unidades contam com aproximadamente 50% dos seus colaboradores na faixa etária entre 16 a 24 anos, tendo seus quadros com a metade ou mais formado por colaboradores muito jovens o que não se percebe nas unidades da 413 sul e na 106 norte.

Outro ponto importante de discrepância é que a única unidade que o número de colaboradores que conhece o manual é superior ao número dos que desconhecem é na 413 sul, somando 54% de colaboradores que conhecem o manual. As demais unidades a maioria dos colaboradores não conhecem o manual, sendo: 59% (106 norte), 64% (503 sul), 48% (402 norte) e 64% (408 norte).

A unidade na 413 sul também se diferencia nas demais quando é perguntada sobre os princípios da empresa, sendo a única unidade que soma 37% de colaboradores que conhecem os princípios. Nas demais unidades 55% é o número aproximado de todas que não conhecem os princípios. Sendo percentuais muito distantes sobre as percepções sobre o principal instrumento de divulgação das normas e condutas da empresa.

É justamente na unidade da 413 sul que fica o núcleo administrativo da empresa o que, talvez, justifique o fato de os colaboradores estarem mais bem informados sobre as políticas da empresa.

A pesquisa apresentou um panorama de colaboradores com uma visão positiva sobre as condutas da empresa e ao mesmo tempo uma divisão nítida em algumas formas de visualizar as ações de comunicação interna. Podemos dizer que a empresa conta com colaboradores que indicariam a Rede de Supermercados para outras pessoas trabalhar, mas ao mesmo tempo em sua maioria, desconhecem os

princípios da organização e o manual que é o seu principal meio de comunicação com o novo colaborador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo na sua revisão conceitual apresentou que a comunicação interna e a cultura organizacional precisam estar alinhadas para que os resultados definidos pelos setores financeiros e administrativos sejam atingidos.

Um dos fatores apresentados pelos diversos autores abordados neste trabalho foi que a cultura precisa ter coerência com a realidade organizacional. É preciso resgatar sua história para conseguir descrever seus valores, para que os mesmos sejam condizentes com a realidade e retratem a essência da empresa. Não se pode apenas vislumbrar um cenário e elaborar conceitos que nortearão os colaboradores, pois assim não haverá consistência e os colaboradores não absorverão como deveriam os valores organizacionais.

Outro ponto importante é a necessidade de se trabalhar a comunicação interna como principal meio de relacionamentos entre os diversos públicos internos. Para que a comunicação interna seja efetivada é necessário mudanças que ocorram de cima para baixa, ou seja, a diretoria precisa querer mudar para que chegue até o colaborador mais simples da empresa. A autora Lima (in Nassar, 2013 p. 22) aborda em seu case a importância da comunicação em uma organização onde todos tenham conhecimento das ações internas, ela define a comunicação interna como “desafio e vocação” em conseguir levar a comunicação “desde o chão de fábrica à alta gerência”. Acrescenta que “a comunicação se transforma numa eficiente ferramenta estratégica que, quando bem utilizada, torna-se um investimento de retorno garantido.”

As entrevistas realizadas com a gestora do departamento de recursos humanos apontaram que a alta rotatividade de colaboradores resulta em um problema administrativo/financeiro. A inclusão de colaboradores na disseminação da cultura organizacional é uma das estratégias que pode ser utilizada para que seja estabelecido um vínculo entre empresa e colaborador. Pois, a comunicação possibilita o engajamento das pessoas em torno dos objetivos organizacionais gerando maior amplitude das informações junto aos seus pares.

Em relação à cultura organizacional é importante observar que a unidade formadora da empresa, localizada na 106 norte, é responsável por disseminar todas

as questões ligadas à atividade do novo funcionário e também transmite informações importantes sobre a empresa. Na pesquisa, ao questionarmos “Você conhece o manual do funcionário da empresa?”, 59% dos colaboradores da unidade apontaram que não conhecem o manual e 16% não sabem se conhecem. A unidade é uma unidade modelo, a partir dela as demais podem possuir uma importante referência de conduta. Desta forma, percebemos que os responsáveis pela formação do novo colaborador também não possuem informações suficientes para disseminar a cultura da organização.

Vemos que há uma necessidade de reestruturação na comunicação interna na Rede de Supermercados Big Box. Faz-se necessário a elaboração de um planejamento anual com objetivos e metas claras, para que se possa fortalecer e realmente avaliar todos os meios de comunicação interna. Em um segundo momento é importante utilizar-se da comunicação interna como um meio de criar vínculo com cada colaborador através da cultura organizacional que estará incutida em cada ação de comunicação realizada para o público interno. Devido ao alto índice de falta de conhecimento sobre o manual (principal meio de divulgação dos valores organizacionais da empresa) e sobre os princípios que orientam a empresa.

É importante dedicar-se a pesquisas futuras no intuito de analisar questões que dividiram opiniões entre os funcionários, tais como: as características do Big Box e como você aprende o que a empresa espera sobre você. A rede de supermercado conta com um público interno diversificado, em sua maioria tem contato direto com os clientes. O que reforça a importância da qualidade das informações recebidas, para que conheçam os objetivos/ valores organizacionais para os retransmitirem de forma adequada ao cliente final.

REFERÊNCIAS

- ABRACOM. *Porque investir em comunicação interna*. Caderno de comunicação organizacional. 4. ed. 2012.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Respirando endomarketing*. 2. ed. Porto Alegre: L & PM, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações Públicas - processo, funções, tecnologia e estratégias*. 2. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. v. 56. São Paulo: Summus, 1997.
- MARCHIORI, Marlene. *Os desafios da comunicação interna nas organizações*. Conexão – Comunicação e Cultura. Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010 (a)
- MARCHIORI, Marlene (Org.) *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. v. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. (b)
- MARTINUZZO, José Antônio. *Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.
- NASSAR, Paulo (Org.) *Comunicação Interna: a força das empresas*. Vol 7. São Paulo: ABERGE, 2013.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. *Relações públicas nas empresas modernas*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas, SP: Alínea, 2002.

ROCCO JUNIOR, Ary José. *A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: o caso do FC Barcelona*. ORGANICOM. n. 19, 2º sem 2013.

SHEIN, Edgar H. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, José Eustaquio Oliveira de. *O gerente comunicador: um guia prático da comunicação gerencial*. São Paulo: ABERJE, 2010.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. 13. ed. ver. e amp. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOMASI, Caroline; MEDEIROS, João Bosco. *Comunicação Empresarial*. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa com o público interno da Rede de Supermercados Big Box

Olá, colaborador da Rede de Supermercados Big Box!

Este questionário faz parte de um estudo acadêmico que tem o objetivo de conhecer a opinião dos colaboradores em relação às questões abaixo.

Não é necessário identificar-se

1) Idade

- ☐ menor de 16 anos ☐ 16 a 24 anos ☐ 25 a 32 anos
☐ 32 a 40 anos ☐ acima de 41 anos

2) Em qual unidade da rede Big Box você trabalha: _____

3) Quanto tempo você tem de empresa?

- ☐ menos de 1 ano ☐ 1 a 3 anos ☐ 4 a 7 anos
☐ 8 a 11 anos ☐ acima de 12 anos

4) Você conhece o manual do funcionário da empresa?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei

Se você conhece o manual do funcionário, como tomou conhecimento?

5) Você conhece os princípios que orientam a empresa (missão, visão, valores) ?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei

Se sim, cite três deles:

6) Se você tivesse que descrever o Big Box, que características diria que ele tem como empresa? Marque quantas alternativas julgar necessário.

- ☐ ambiente descontraído
☐ ambiente fechado
☐ oportunidade de crescimento profissional
☐ dificuldade de crescimento profissional
☐ facilidade de apresentar sugestões para melhoria do trabalho
☐ dificuldade de apresentar sugestões para melhoria do trabalho
☐ lugar onde todo mundo se ajuda

() lugar onde há muita competição entre os colegas

7) Você se sente estável trabalhando no Big Box?

() Sim

() Não

() Não sei

Se não, por
quê? _____

8) Como você toma conhecimento sobre as ações internas da empresa (como: eventos, normas, avisos ...)

() mural

() e-mail

() pela chefia

() outros, qual (quais) : _____

9) Você acha suficiente os meios de comunicação interna utilizados pela empresa?

() Sim

() Não

() Não sei

Se não, que outros meios de comunicação com os empregados você acha que deveriam ser usados? Cite três.

10) A frequência com que são divulgadas as informações é suficiente para ter uma visão geral sobre a empresa?

() Sim

() Não

() Não sei

Se não, qual seria a frequência sugerida?

11) Você se sente importante para o Big Box?

() Sim

() Não

() Não sei

Se não, por quê?

12) Você indicaria o Big Box como um bom lugar para se trabalhar?

() Sim

() Não

() Não sei

13) Como você aprende o que a empresa espera de você? Numere por ordem de prioridade.

() comportamento dos colegas

() orientações dos superiores

() informações dos murais

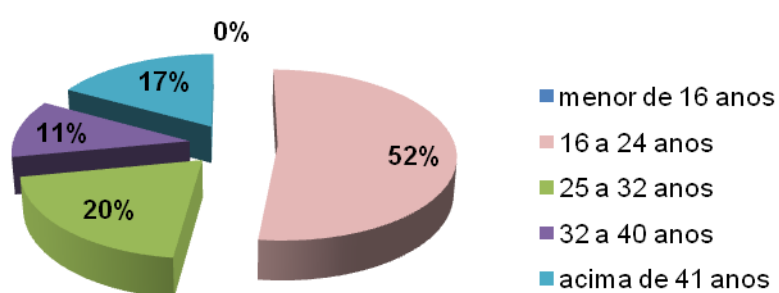
() reuniões de trabalho

- () informações que chegam pelo email
 - () capacitações e treinamentos oferecidos
 - () manuais de procedimentos
 - () outras
- (quais?) _____

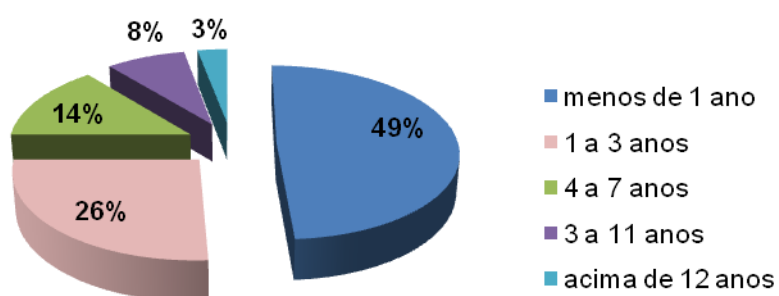
**APÊNDICE B – Tabulação dos questionários aplicados aos colaboradores na
Rede de Supermercados Big Box, por unidade**

Unidade 503 sul

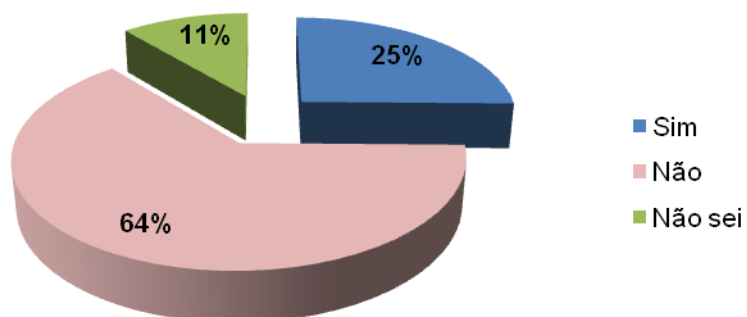
Qual é sua idade?



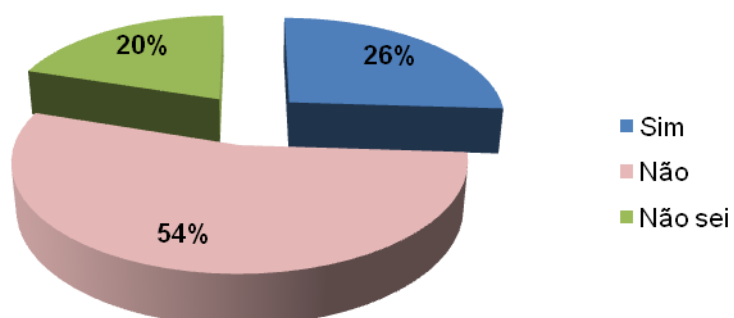
Quanto tempo você tem de empresa?



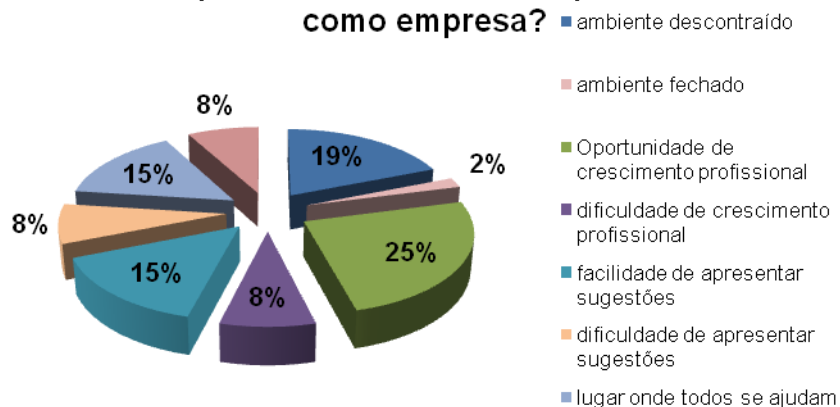
Você conhece o manual do funcionário da empresa?



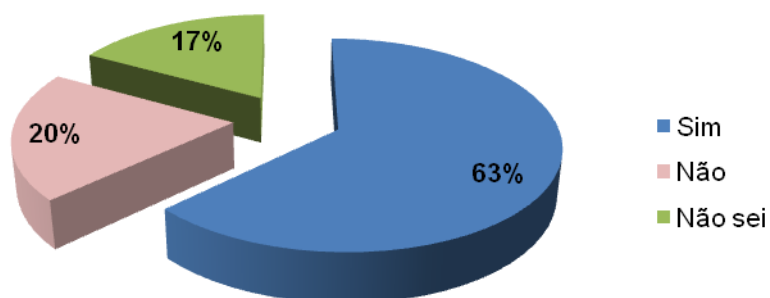
Você conhece os princípios que orientam a empresa?



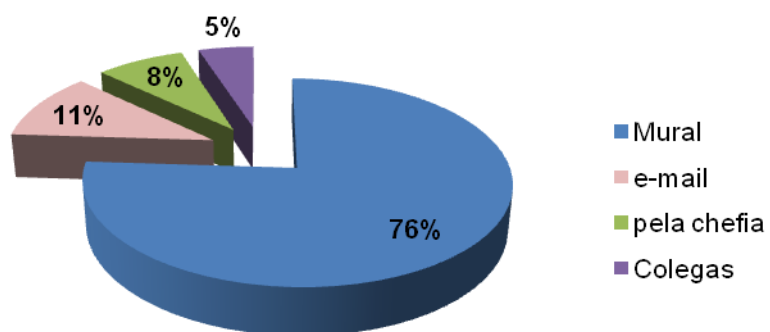
Se você tivesse que descrever o Big Box, que características diria que ele tem como empresa?



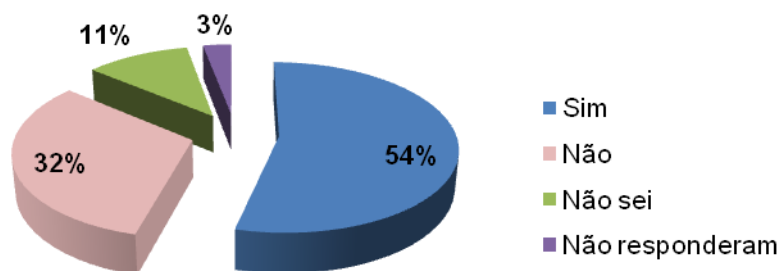
Você se sente estável trabalhando no Big Box?



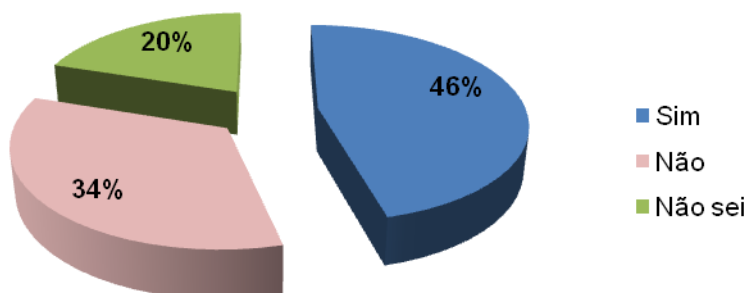
Como você toma conhecimento sobre as ações internas da empresa?



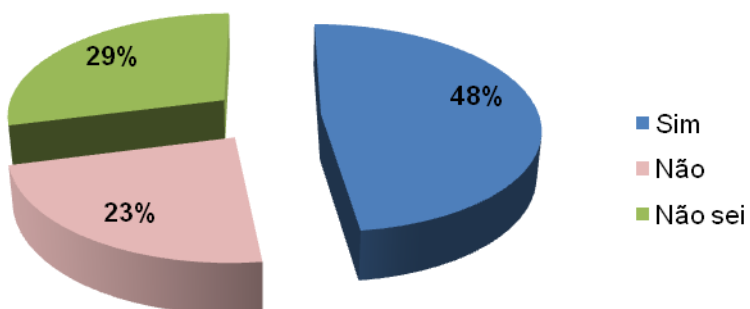
Você acha suficiente os meios de comunicação interna utilizados pela empresa?



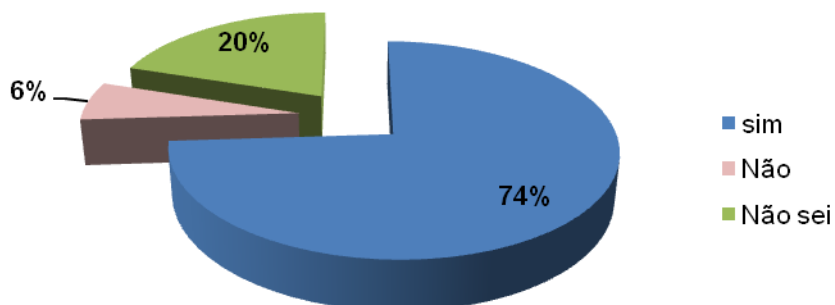
A frequência com que são divulgadas as informações é suficiente para ter uma visão geral sobre a empresa?



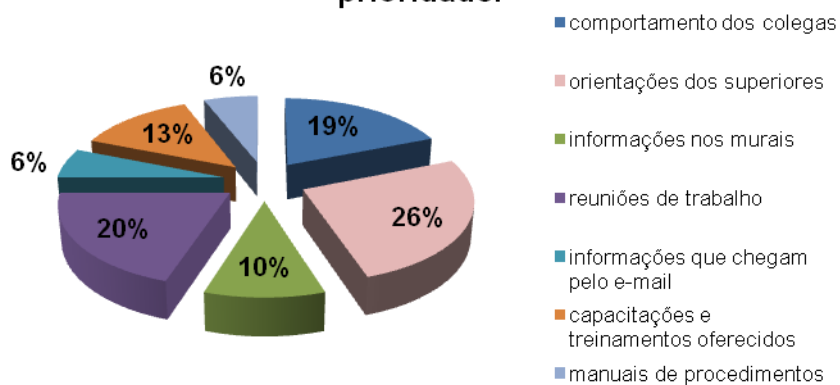
Você se sente importante para o Big Box?

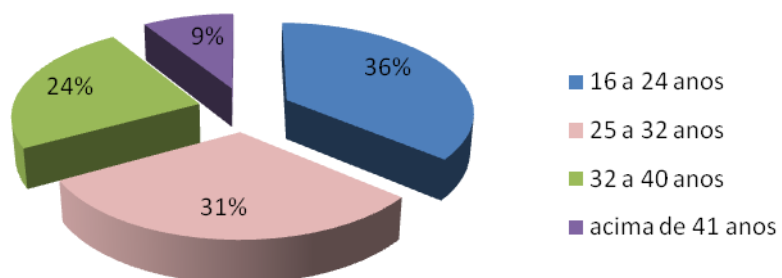
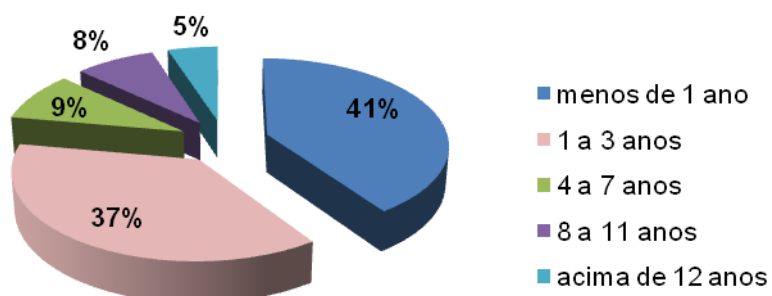


Você indicaria Big Box como um bom lugar para se trabalhar?

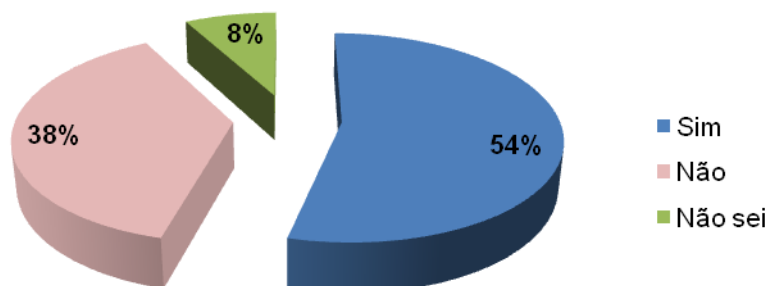


Como você aprende o que a empresa espera de você? Numere por ordem de prioridade.

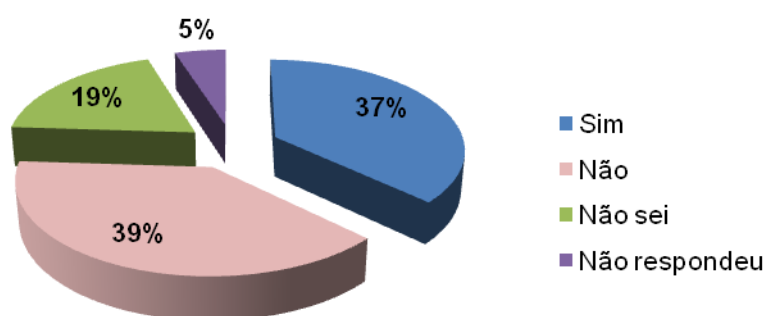


Unidade 413 sul**Qual sua idade?****Quanto tempo você tem de empresa?**

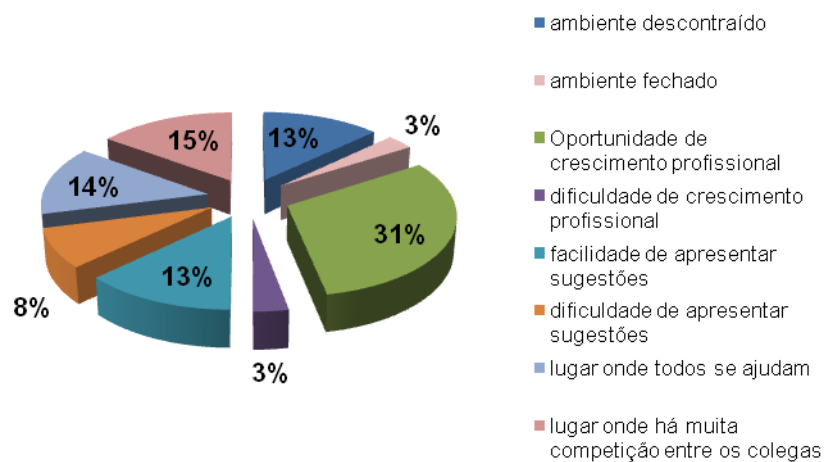
Você conhece o manual do funcionário da empresa?



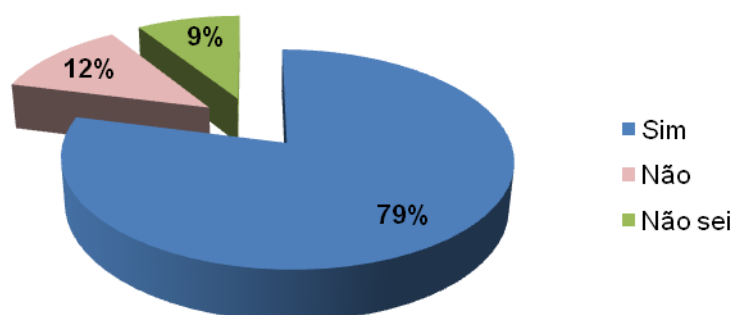
Você conhece os princípios que orientam a empresa ?



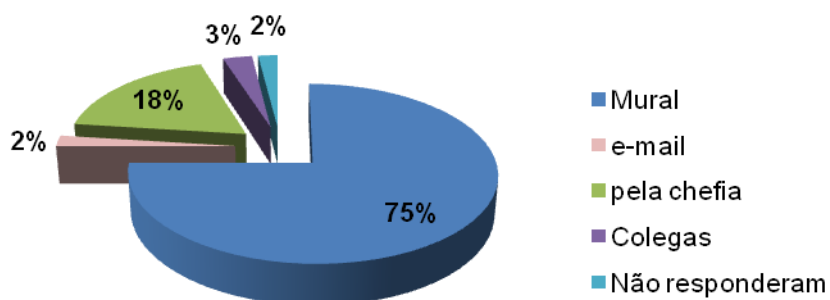
Se você tivesse que descrever o Big Box, que características diria que ele tem como empresa?



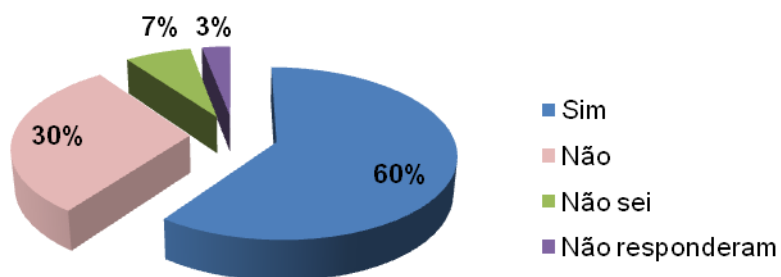
Você se sente estável trabalhando no Big Box?



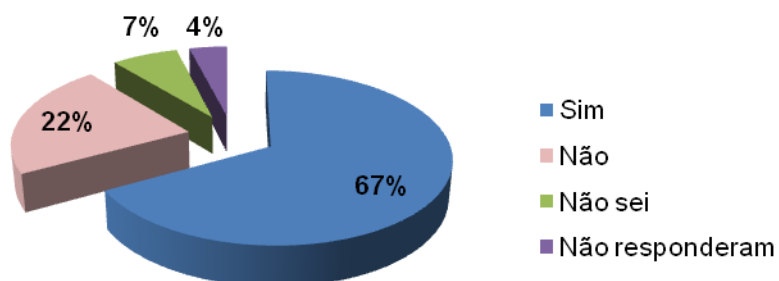
Como você toma conhecimento sobre as ações internas da empresa?



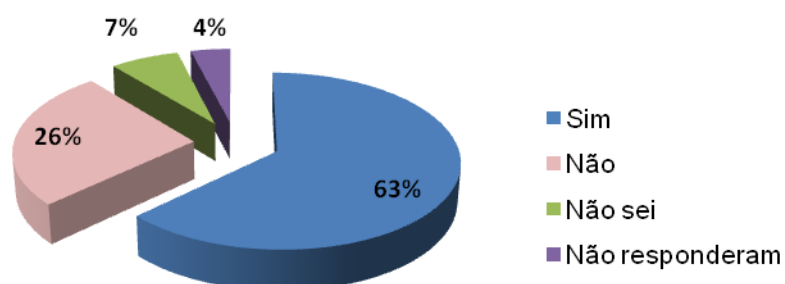
Você acha suficiente os meios de comunicação interna utilizados pela empresa?



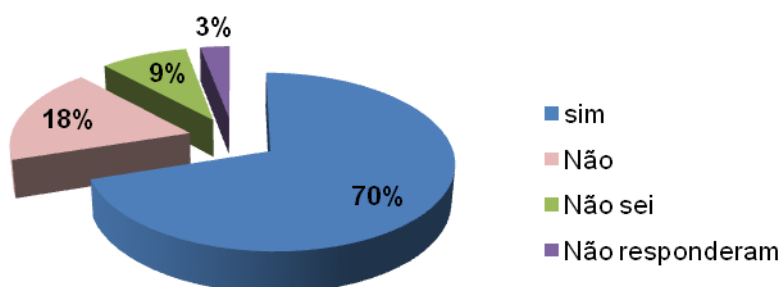
A frequência com que são divulgadas as informações é suficiente para ter uma visão geral sobre a empresa?



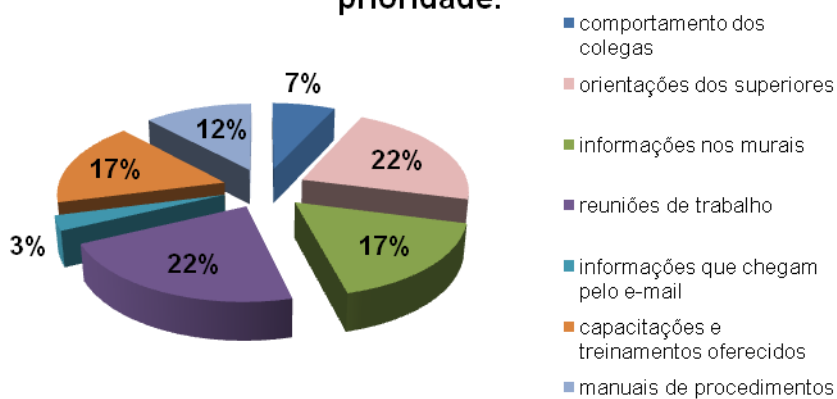
Você se sente importante para o Big Box?

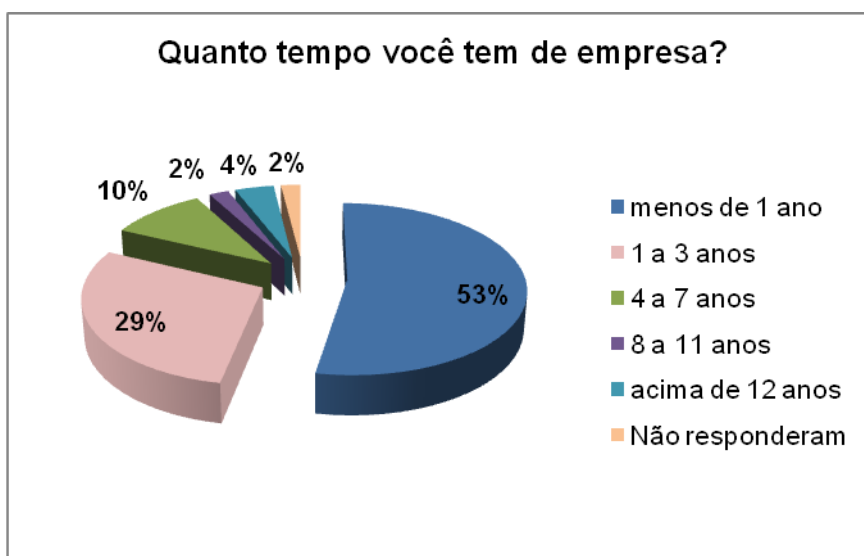
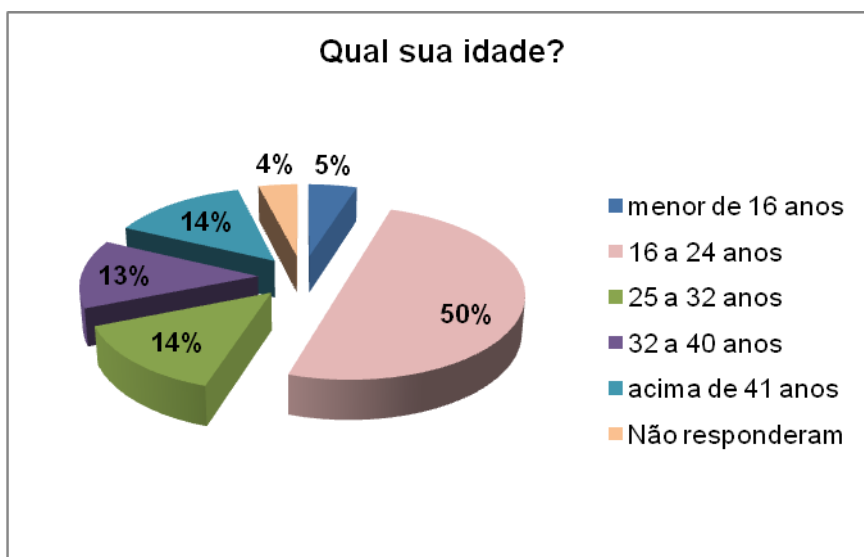


Você indicaria Big Box como um bom lugar para se trabalhar?

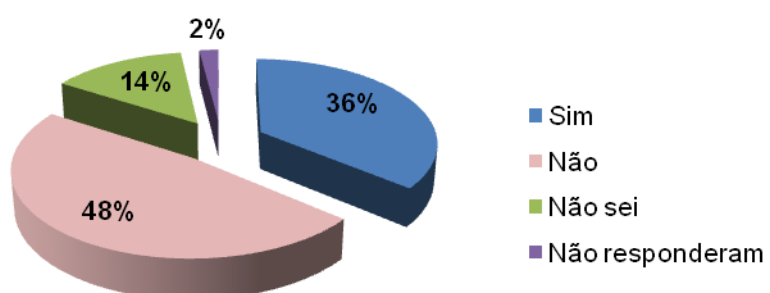


Como você aprende o que a empresa espera de você? Numere por ordem de prioridade.

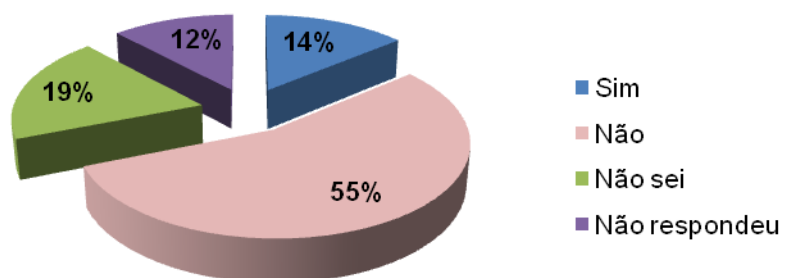


Unidade 402 norte

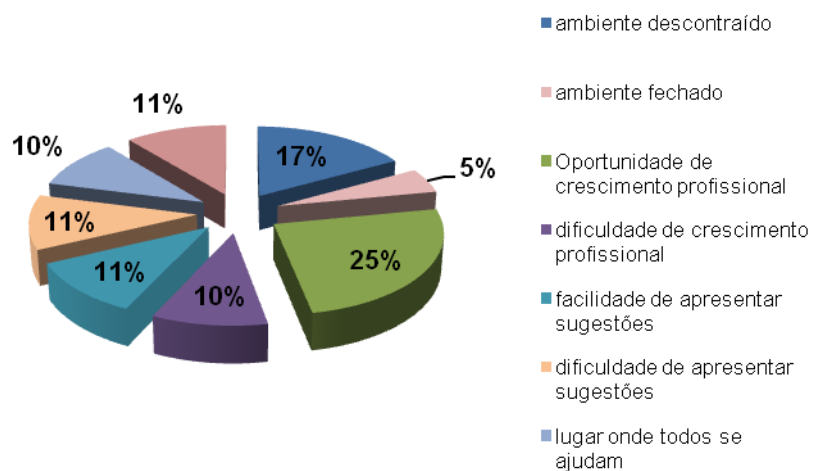
Você conhece o manual do funcionário da empresa?



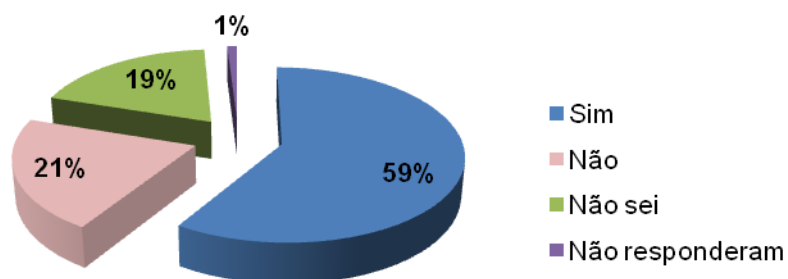
Você conhece os princípios que orientam a empresa (missão, visão, valores) ?



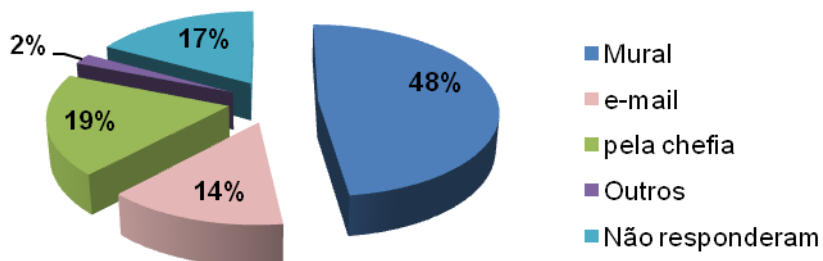
Se você tivesse que descrever o Big Box, que características diria que ele tem como empresa?



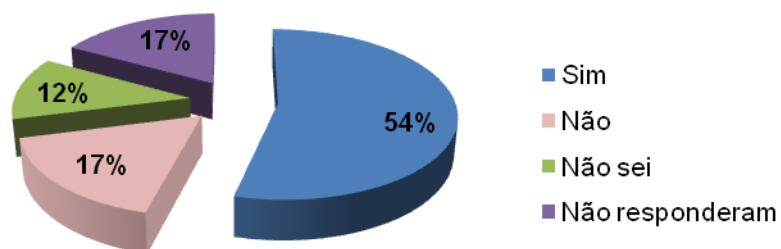
Você se sente estável trabalhando no Big Box?



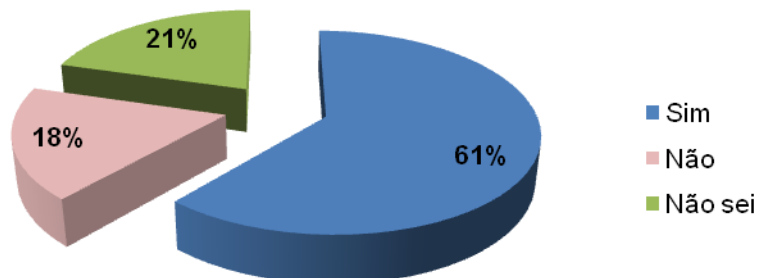
Como você toma conhecimento sobre as ações internas da empresa?



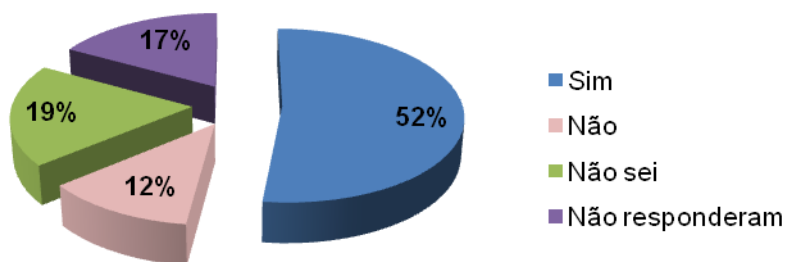
Você acha suficiente os meios de comunicação interna utilizados pela empresa?



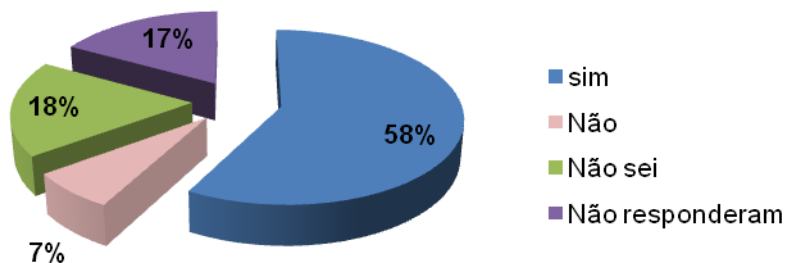
A frequência com que são divulgadas as informações é suficiente para ter uma visão geral sobre a empresa?



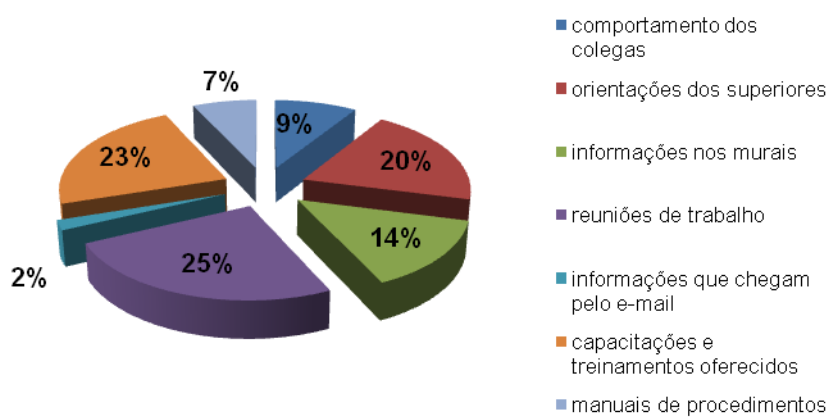
Você se sente importante para o Big Box?

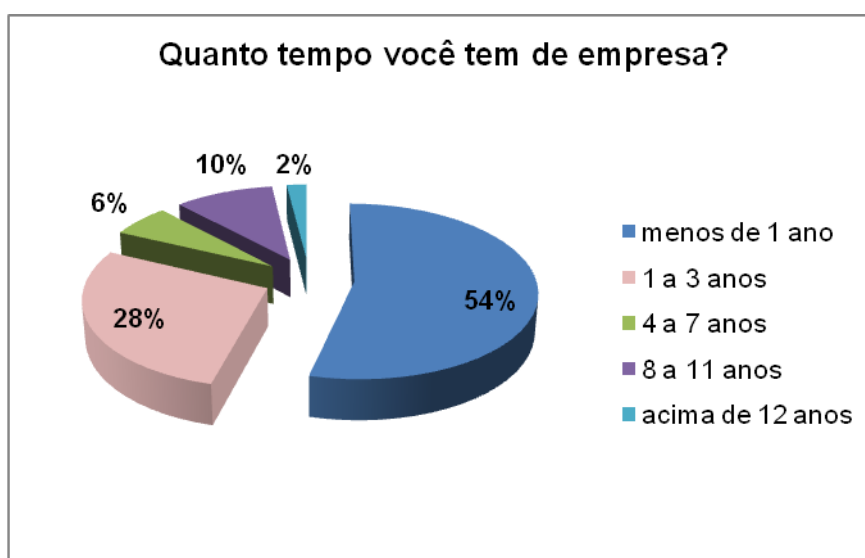
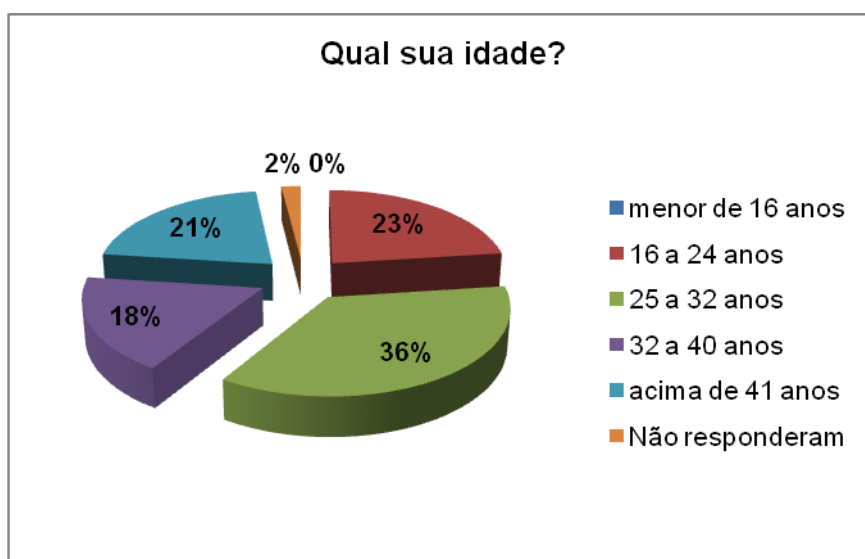


Você indicaria Big Box como um bom lugar para se trabalhar?

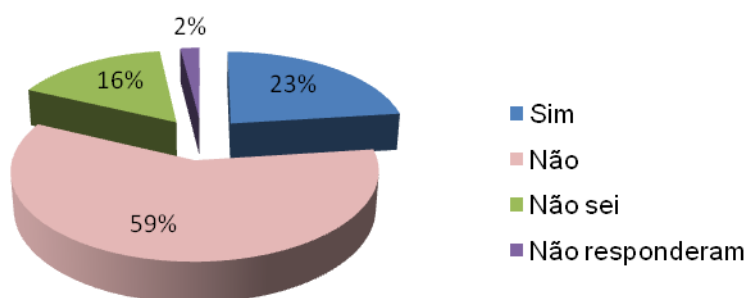


Como você aprende o que a empresa espera de você? Numere por ordem de prioridade

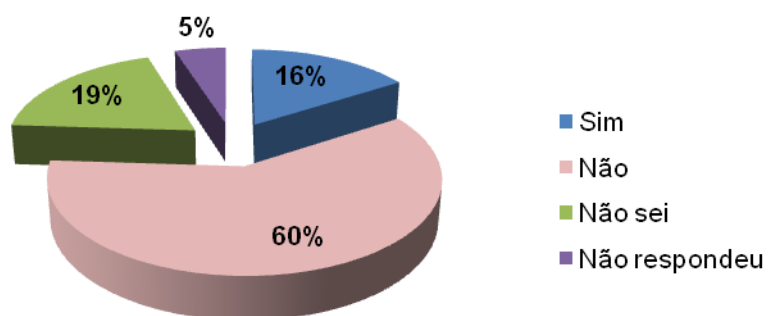


Unidade: 106 norte

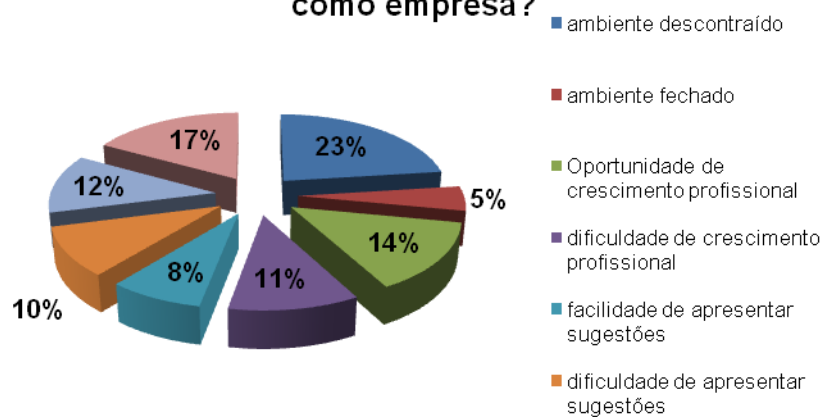
Você conhece o manual do funcionário da empresa?



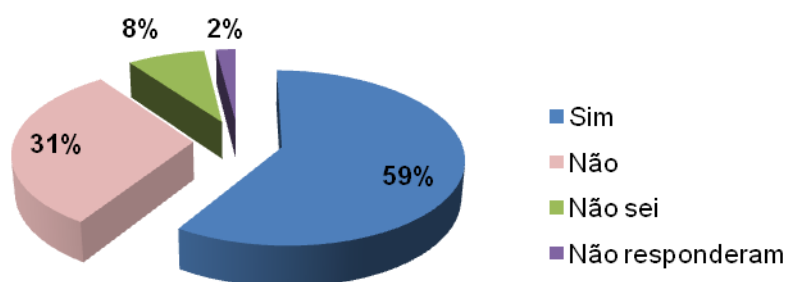
Você conhece os princípios que orientam a empresa (missão, visão, valores) ?



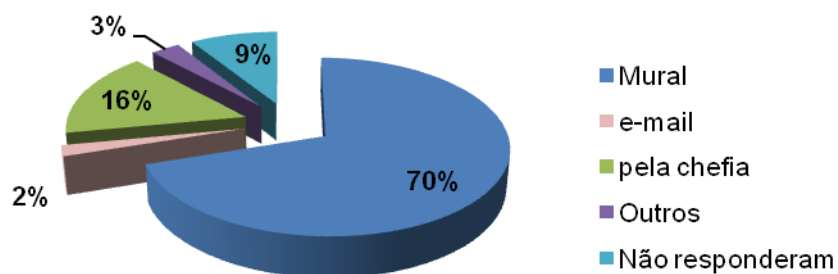
Se você tivesse que descrever o Big Box, que características diria que ele tem como empresa?



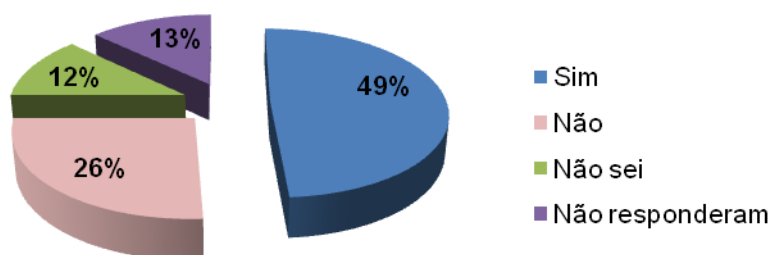
Você se sente estável trabalhando no Big Box?



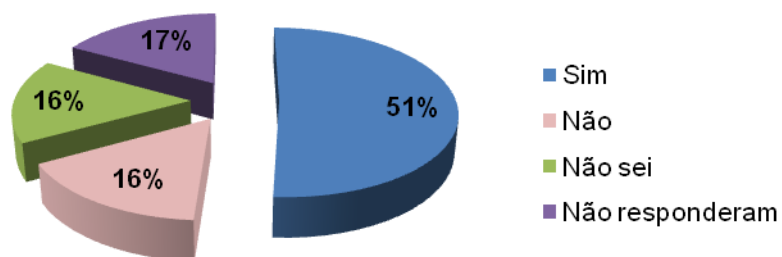
Como você toma conhecimento sobre as ações internas da empresa?



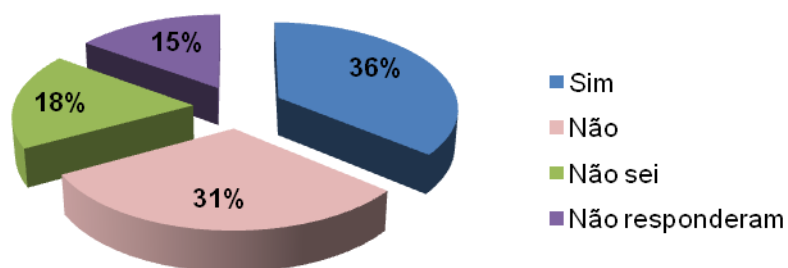
Você acha suficiente os meios de comunicação interna utilizados pela empresa?



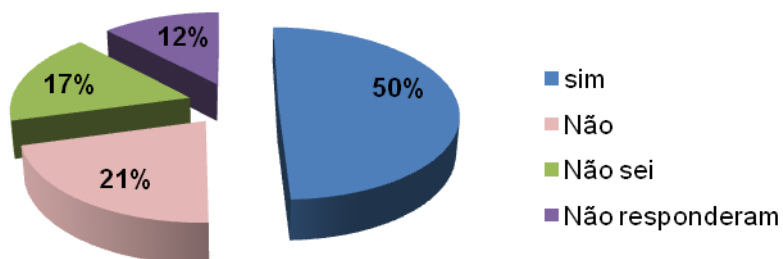
A frequência com que são divulgadas as informações é suficiente para ter uma visão geral sobre a empresa?



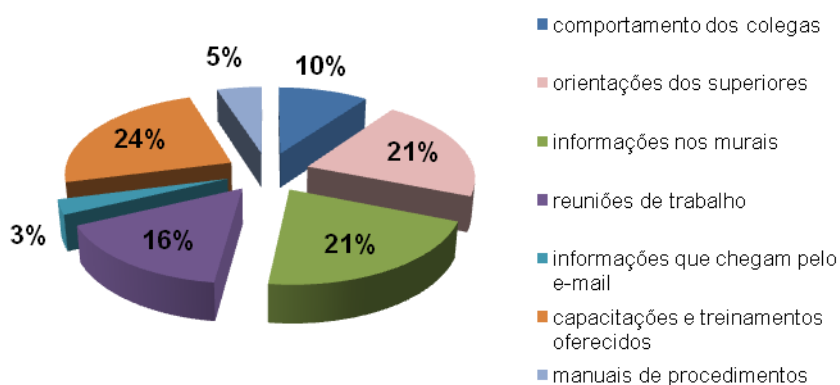
Você se sente importante para o Big Box?

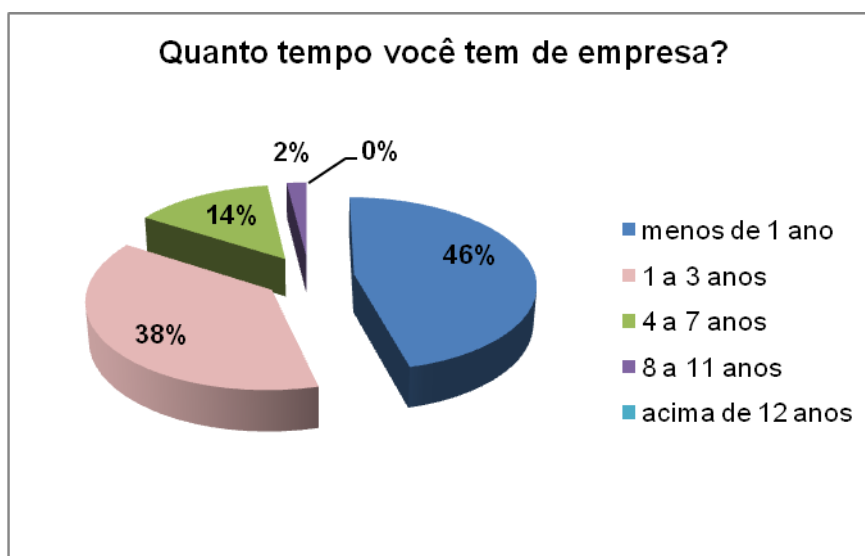
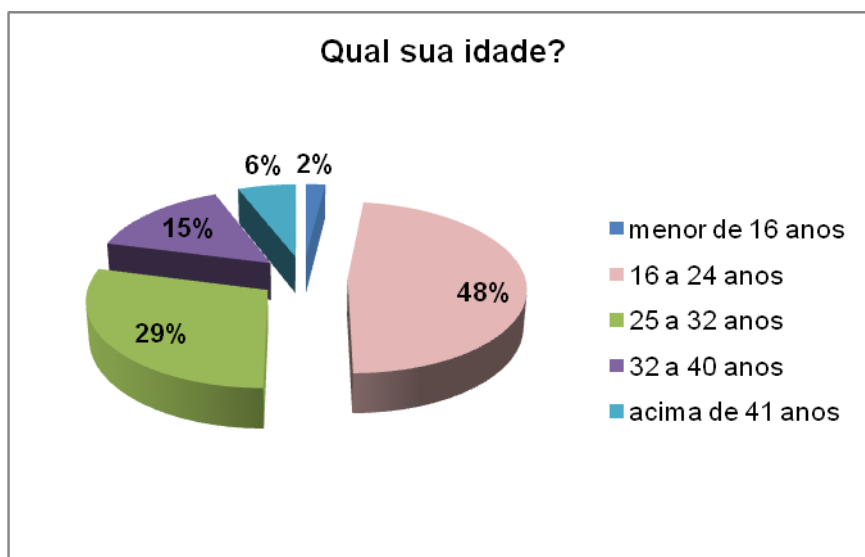


Você indicaria Big Box como um bom lugar para se trabalhar?

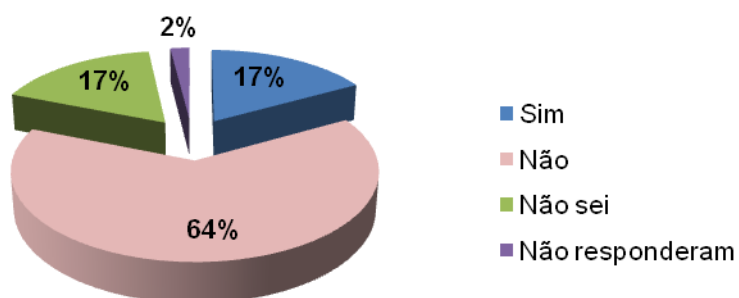


Como você aprende o que a empresa espera de você? Numere por ordem de prioridade.

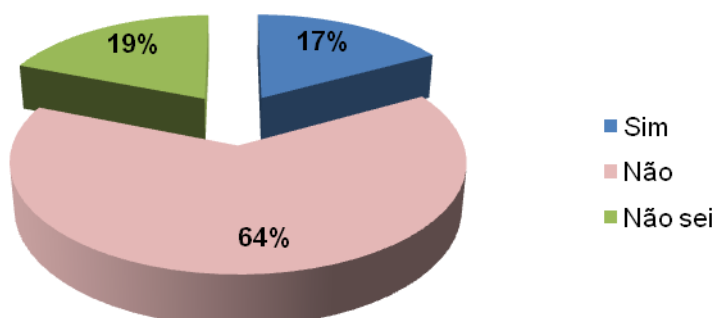


Unidade: 408 norte

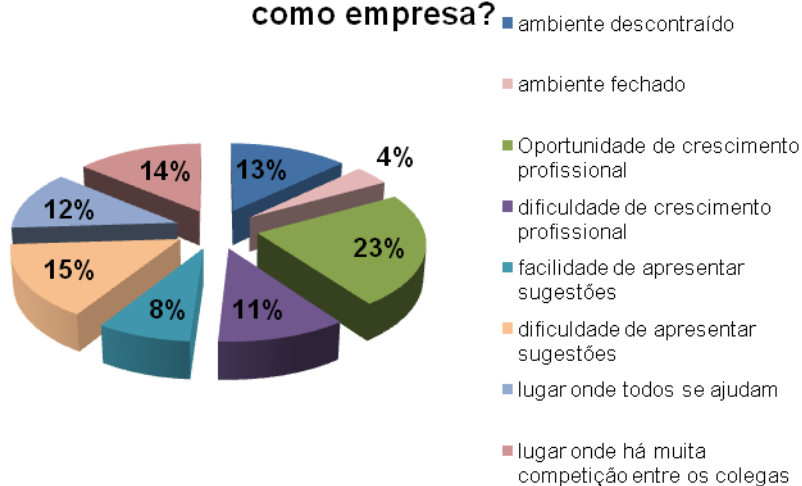
Você conhece o manual do funcionário da empresa?



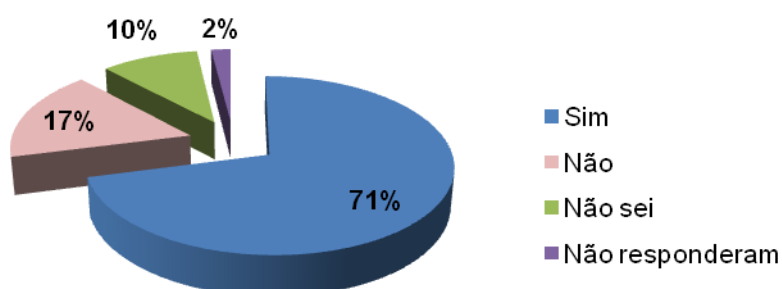
Você conhece os princípios que orientam a empresa (missão, visão, valores) ?



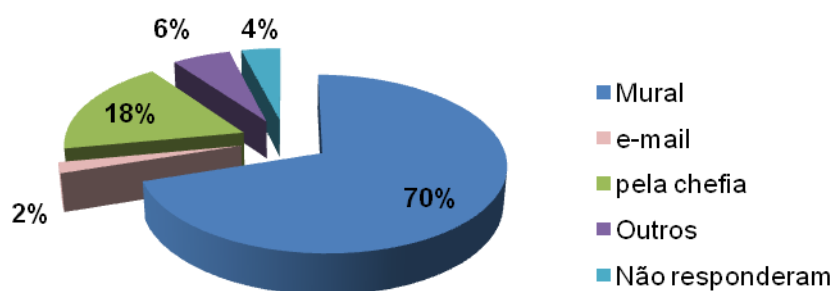
Se você tivesse que descrever o Big Box, que características diria que ele tem como empresa?



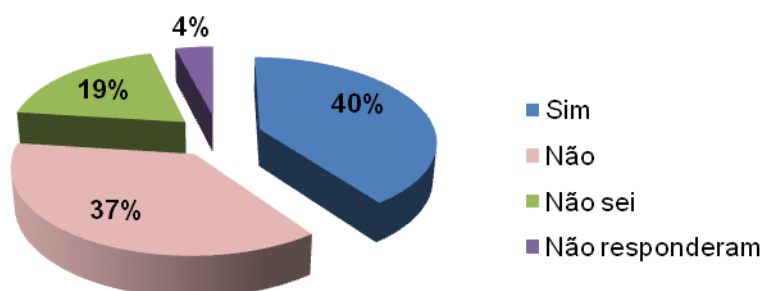
Você se sente estável trabalhando no Big Box?



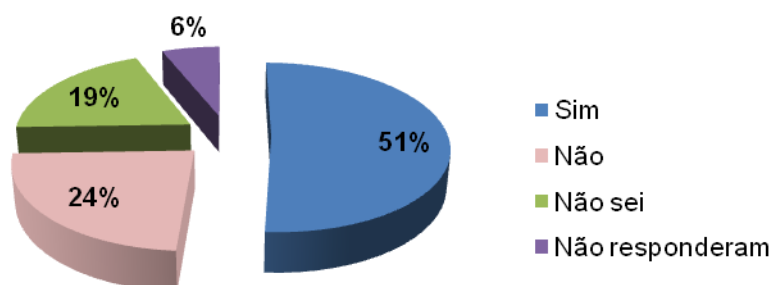
Como você toma conhecimento sobre as ações internas da empresa?



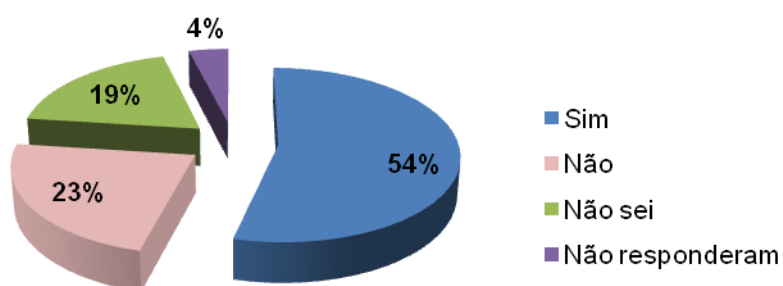
Você acha suficiente os meios de comunicação interna utilizados pela empresa?



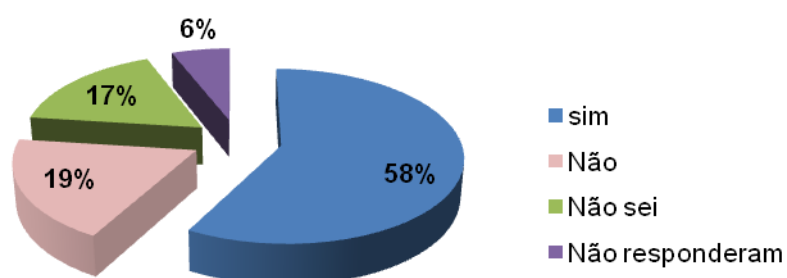
A frequência com que são divulgadas as informações é suficiente para ter uma visão geral sobre a empresa?



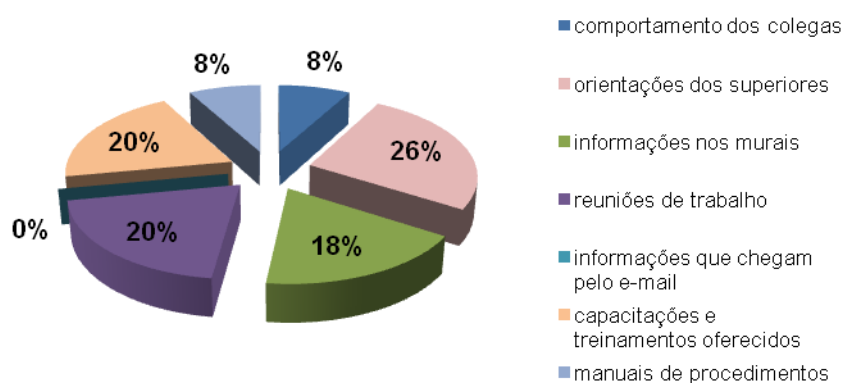
Você se sente importante para o Big Box?



Você indicaria Big Box como um bom lugar para se trabalhar?



Como você aprende o que a empresa espera de você? Numere por ordem de prioridade




**ANEXO A – Manual do funcionário da Rede de Supermercados Big Box e
UltraBox**

I

Manual do Funcionário

ANEXO B – Cronograma da Integração com os novos colaboradores

CRONOGRAMA INTEGRAL				
<div> <div> <div>DATA: 24 de setembro de 2014</div> <div>Horário: 8h às 18h</div> </div> <div>  </div> </div>				
ETAPAS	HORÁRIO	ATIVIDADES	TEMPO	RESPONSÁVEL
Organização do Ambiente Recepção do pessoal	7h 45'	1- Ligar data show conectar o Computador 3- Acomodar o pessoal	15'	Mariana e Angela
		Entrega de crachá e assinatura da lista de presença		
Boas Vindas aos novos colaboradores	8h	Anunciar o Cronograma da Integração/Dinâmica de Apresentação	30'	Keyty Duarte
Apresentação da estrutura do supermercado	8h30	Apresentação da missão, visão e valores do Big Box. Estrutura da empresa apresentada dos setores e corpo gerencial da rede.	2h	Denilson Evangelista
Manual do Funcionário	10h30	Direitos e Deveres dos funcionários. Procedimentos do Departamento Pessoal do Big Box.	30'	Angela
Programa de Prevenção de Perdas	11h	Falar sobre Prevenção de Perdas e a diferença entre quebra e perdas	1h 30'	Rafael
Liberação para almoço	12h30	Solicitar que o pessoal se organize em fila no refeitório	1h	Mariana e Angela
Estrutura Ultrabox	13h30	Apresentar estrutura Ultrabox	1h	Pessanha
Atendimento ao Cliente	14h30	Falar de maneira geral sobre Atendimento ao Cliente	1h	Mariana
Entrega de Documentação	16h	Entrega dos uniformes e assinatura do contrato de trabalho - tirar dúvidas	10'	Equipe RH
Encerramento	17h	Encerramento e Esclarecimentos		Equipe RH

**ANEXO C – Cartão para os colaboradores da Rede de Supermercado Big Box e
UltraBox**

